Дэвид Молден

Менеджмент и могущество НЛП

Как опередить конкурентов с помощью нейро-лингвистического программирования

Киев 1997

Managing with the Power of NLP
Neuro-Linguistic programming for Personal Competitive Advantage
David Molden
Future Skills
Pitman Publishing

Победителями будущего будут те, кто научится инициативно справляться с хаосом.

Человеческий ум—самый мощный компьютер на Земле. Сейчас у нас есть технология для того, чтобы начать раскрывать этот потенциал.

НЛП развивает ваш потенциал в достижении успехов,—создавая порядок из хаоса. Порядок, который может изменяться и развиваться в гармонии с потребностями персонала и бизнеса.

Выйдите за рамки традиционных моделей обучения, чтобы найти новые способы развития компетентности в менеджменте.

“Менеджмент и могущество НЛП” раскрывает тайны НЛП как мощного инструмента для повышения эффективности. Оно дает возможность построить эффективные стратегии обучения для лидерства, общения и инновации, улучшения результатов в постоянно меняющемся мире менеджмента.

Многие из списка 500 лучших руководителей журнала “Форчун” обнаружили, что с помощью техник НЛП можно достичь и мастерства в менеджменте, и личного благополучия. “Менеджмент и могущество НЛП” даст вам возможность достичь того же.

Откройте в себе умения, взгляды и способности, которые дадут вам силы добиваться успехов.

“Отличный инструментарий и для менеджеров, и для консультантов по менеджменту. Дэвид применил огромный диапазон умений и концепций НЛП с той эффективностью и с тем изяществом, которые приобретены годами личного опыта. Благодаря примерам, метафорам и диаграммам книга привлекательна даже для самых ревностных противников жаргона и терминологии НЛП.”

Кэтлин Кинг, преподаватель Лондонской Школы Бизнеса,
координатор организационного развития компании RCN, мастер-практик НЛП.

“Наконец-то у нас есть книга, написанная мастером и НЛП, и менеджмента. В этой книге руководителю расшифровывается жаргон НЛП и демонстрируется, как благодаря этой мощной технологии менеджер может стать более эффективным и продуктивным, а бизнес более прибыльным. Эта книга—существенный вклад и в НЛП, и в науку о бизнесе.”

Вайат Вудсмол, доктор философии, Национальный Обучающий Институт НЛП, США.

“Знать себя—это необходимое условие для того, чтобы руководить и управлять другими людьми, эффективно, ответственно и честно. В этой сугубо практической книге дается глубокий, реалистичный и вдохновляющий путь лучше узнать самого себя и других, увидеть новые возможности, и кроме того, эта книга помогает использовать это глубокое понимание.”

Рой Вильямс, председатель Ассоциации по Обучению и Развитию Менеджмента.

“Это невероятно ценный труд для всех менеджеров и консультантов, интересующихся “обучающейся организацией” ... В ней есть удивительное богатство важных вопросов с многочисленными практическими примерами и применением НЛП в менеджменте и бизнесе.”

Марвин Ока, мастер-практик НЛП, Международная Ассоциация Тренеров НЛП.

Об авторе

Дэвид Молден—руководитель по обучению в компании “Компьютасентер”, одной из самых быстрорастущих частных компаний в Великобритании, с более чем 1.500 человек персонала и оборотом свыше 500 млн. фунтов стерлингов (1995). Он получил первое образование как инженер по компьютерам, а в 1985 году перешел к менеджменту в сфере услуг. Его растущий интерес к управлению персоналом и к развитию персонала привел его от менеджмента функционирования к менеджменту обучения, где он и занял свой сегодняшний пост как руководитель по обучению персонала в 1991 году. Как один из самых активных специалистов по развитию в течение уже 12 лет, Дэвид Молден сотрудничает с Институтом Развития Персонала, Институтом Менеджмента, Ассоциацией по Обучению и Развитию Менеджмента, и Ассоциацией НЛП. В основном он заинтересован в том, чтобы помогать отдельным людям и организациям развивать свой потенциал к обучению, и с этой целью он активно поддерживает “обучающуюся организацию”, ее цели и принципы.

К области НЛП автора привлекло его глубокое стремление работать с самыми передовыми и эффективными технологиями изменения. Он член Ассоциации по Обучению и Развитию Менеджмента, Института Менеджмента и один из основателей компании “Парагон”—международной сети бизнес-консультантов НЛП.

Содержание

Об авторе.....
Содержание.....
Предисловие.....
Введение.....
Нейро... что?.....
Ключ к символам на полях.....
Выражаю благодарность.....
Вступление.....
Что такое руководить?.....
Обратная связь.....
Выбор.....
Творческое развитие.....
Самосознание.....
Лидерство.....
Общение.....
Инновация.....
Как лучше всего использовать эту книгу.....
Раздел 1: Самосознание.....
ГЛАВА 1.....
Абсолютная гибкость.....
Ваш автопилот—подсознание.....
Что такое гибкость?.....
Как снять ограничения для развития гибкости.....
Идентичность—кто?.....
Ценности и убеждения—Зачем? Почему?.....
Способности—Как? Каким образом?.....
Поведение—Что?.....
Окружение (обстановка)—Где? Когда?.....
ГЛАВА 2.....
От идей к действиям.....
Общие составные части систем передачи информации.....
Модели мира.....
Как устроена модель передачи информации НЛП.....
Фильтры информации.....

Речь.....
Память.....
Вовлеченное (ассоциированное) состояние.....
Отстраненное (диссоциированное) состояние.....
Техника “Взмах”.....
Время.....
Физиология.....
Конгруэнтность (согласованность).....
Оптимальные физиологические состояния.....
ГЛАВА 3.....
Создание руководящего направления.....
Приверженность.....
Описание текущего состояния и желаемого состояния.....
Глобальный обзор.....
Позиции восприятия.....
Разработка своего направления.....
Конгруэнтность (Согласованность).....
Хорошо сформированные желаемые результаты.....
Достижение результатов.....
Способности.....
Интеграция как необходимый катализатор.....
ГЛАВА 4.....
Владение собой.....
Шестая стратегия.....
Страх неудачи.....
Несоответствие идентичности.....
Стратегия шестого состояния.....
Нечеткие желаемые результаты.....
Неприязнь к задаче.....
Метапрограммы.....
Моделирование.....
Недостаток умений.....
Быть мотивированным—*состояние шестой стратегии!*.....
РАЗДЕЛ 2.....
Лидерство.....
ГЛАВА 5.....
Время.....
Современные метафоры времени.....
Время как портфель капиталовложений.....
Прибыль.....

Риски.....
Время, вложенное в себя.....
1 Оценка обратной связи.....
2 Выработка своей идентичности и ценностей.....
3 Формирование миссии и желаемых результатов.....
4 Планирование и организация.....
5 Каналы и методы передачи информации.....
6 Личное развитие.....
Время, вложенное в свою команду.....
1 Слушание.....
2 Оценка обратной связи.....
3 Оценка рабочих систем.....
4 Стратегии обмена информацией.....
5 Личные желаемые результаты.....
6 Личное развитие.....
Время, вложенное в других.....
1 Заказчики (Покупатели).....
2 Место взаимодействия с потребителем.....
3 Другие менеджеры и ваши сверстники.....
4 Профессиональные ресурсы и источники информации.....
Режимы времени.....
Планирование успеха.....
ГЛАВА 6.....
Эмпауэрмент.....
Что такое эмпауэрмент.....
Что дает эмпауэрмент.....
Мощность (Power).....
Авторитарная культура—мощность принуждения.....
Техническая культура—мощность компетентности.....
Обучающаяся культура—мощность творчества.....
Условия создания мощности творчества.....
Два важных первых урока по эмпауэрменту.....
Урок первый—“легкое решение проблемы”.....
Урок второй—“мой персонал против эмпауэрмента”.....
Вопрос уважения.....
ЧЯОЭБИ—“Что я от этого буду иметь?”.....
Присоединение и ведение.....
Переосмысление (рефрейминг).....
Лидер, проводящий эмпауэрмент.....
Лидер как учитель.....

1 Замечать возможности тренировать.....
2 Согласовать желаемые результаты с персоналом.....
3 Подбор людей к заданиям.....
Лидер как тренер по раскрытию способностей.....
Задавание вопросов.....
Советы.....
РАЗДЕЛ 3.....
Общение.....
ГЛАВА 7.....
Нейрологические каналы.....
Глубже понимать то, как люди мыслят.....
Состоящий из трех частей сигнал общения.....
Системы представления информации.....
Предпочитаемая система представления информации.....
Ведущая система представления информации.....
Визуальная система.....
Визуальный язык.....
Визуальные движения глаз.....
Визуальное дыхание, жесты, и особенности голоса.....
Аудиальная система.....
Аудиальный язык.....
Аудиальные движения глаз.....
Аудиальное дыхание, жесты, и особенности голоса.....
Кинестетическая система.....
Кинестетическая речь.....
Кинестетические движения глаз.....
Кинестетическое дыхание, жесты, и особенности голоса.....
Внутренний диалог.....
Вопросник по системам представления информации.....
Как интерпретировать результаты.....
Субмодальности.....
Визуальные субмодальности.....
Аудиальные субмодальности.....
Кинестетические субмодальности.....
ГЛАВА 8.....
Сила слова.....
Намерение, цель и результат.....
Речь как фильтр опыта.....
Размер частей информации.....
Искусственно туманная речь.....

Мета-модель.....
Номинализации (Отглагольные существительные).....
Неуточненные существительные.....
Неуточненные глаголы.....
Потеря субъекта.....
Сравнения.....
Чтение мыслей.....
Причина и следствие.....
Комплексная равнозначность.....
Подразумеваемые предпосылки.....
Кванторы общности.....
Обобщения.....
Модальные операторы необходимости.....
Модальный оператор возможности.....
Рамки (фреймы) информации.....
Рамка экологии.....
Рамка результата.....
Рамка проверки соответствия.....
Рамка подтверждающих признаков.....
Рамка “как-будто”.....
Рамка обратного прослеживания.....
Переосмысление (рефрейминг).....
Метафора.....
Конгруэнтность (согласованность).....
ГЛАВА 9.....
Влияние и убеждение.....
Доверие.....
Похож на меня—нравишься мне.....
Процесс общения—модель TOTE.....
Раппорт (Взаимопонимание).....
Сенсорная информация.....
Острота восприятий.....
Калибровка.....
Подстройка.....
Присоединение и отзеркаливание.....
Присоединение к ценностям.....
Культурные ценности.....
Организационные ценности.....
Групповые ценности.....
Ролевые ценности.....

Личные ценности
Ведение
Якорение
Первый пример ситуации: переговоры
Второй пример ситуации: расследование происшествия
ГЛАВА 10
Как воздействовать на аудиторию
Цель, намерение, и желаемые результаты
Содержание—сам материал
Подача материала
Как установить контакт с каждым в отдельности
Как упорядочить материал
Юмор
Метафоры
Заметки
Речь
Управление состоянием
Идентичность
Ценности и убеждения
Как установить контакт с аудиторией
Пре-фрейминг (Предварительные рамки)
Физиология
Дыхание
Жесты
Голос
Как справляться с вопросами слушателей
Гипотетические и оценивающие вопросы
Вопросы и заявления запутавшихся
Личная атака
Прямое оспаривание
Как использовать свое тело
РАЗДЕЛ 4
Инновация
ГЛАВА 11
Личное творчество
Что такое творчество и инновация?
Препятствия творчеству и инновации
Привычные процессы мышления
Действия “во-времени”
Убеждения и ценности

Речь.....
Типы проблем в организациях.....
Сужающиеся проблемы.....
Разветвляющиеся проблемы.....
Сопротивление изменениям.....
Мелкая рыбешка.....
Визуализация.....
Принятие решений на ходу.....
Ваше естественное состояние творчества.....
Как снять свои блоки.....
Взбодрить мозг.....
Развитие творчества.....
Эмоции.....
Питание.....
Связь физического и умственного.....
ГЛАВА 12.....
Групповое творчество.....
Решающий вопрос.....
Источники проблем.....
Восприятие.....
Взаимоотношения.....
Недоверие.....
Территория.....
Ответственность и полномочия.....
Планировка работы.....
Уровни обучения, общения и изменения.....
Техники.....
Многочисленные точки зрения.....
Стратегия Уолта Диснея.....
Мечтатель.....
Практик.....
Критик.....
Использование стратегии.....
Диснеевские позиции восприятия.....
Стратегия Эйнштейна.....
Техника.....
Представление в виде рисунков.....
Представление в виде моделей.....
Эпилог.....
Глоссарий терминов НЛП.....

Литература.....

Предисловие

За последние 25 лет идея личностного развития перешла в развитии менеджмента и персонала с далекой обочины на первый план. Отчасти это произошло благодаря переходу от стратегий “контроля” к стратегиям “приверженности” в управлении организациями. Специалисты, работающие в рамках господствующей модели управления “планирование, мотивация и контроль”, не видят особого смысла в той идее, чтобы персонал сам заботился о своем обучении, отбрасывают эту идею как “несерьезную”, или скажем, “калифорнийскую” *. Но в плоских, децентрализованных структурах без излишеств, руководителям оказывается труднее контролировать, и они волей-неволей вынуждены развивать приверженность—задействовать сердца и умы людей, поощрять их расти к своим полным способностям и возможностям.

Этот переход привел к возникновению широкого спектра методов личностного развития. НЛП действительно родилось в Калифорнии, но оно много попутешествовало. Я сам вырос во времена “Битлз”, “CND” и книги “Ловушка 22”, и всегда остерегался “программирующих” подходов к развитию человека. Обладая значительной силой с создании мощных техник, такие подходы вместе с тем представляют собой некоторую опасность, когда воспринимаются как завершенные, самодостаточные, не нуждающиеся в альтернативах. Многие из моих лучших друзей получили образование как инженеры, ученые и специалисты по информатике, они любят свои традиционные модели, карты мышления и социальные технологии—и они действительно делают какое-то добро в мире. Как заметил Будда: “Лучше сделать немного добра, чем писать сложные книги”.

Эта книга проникнута открытостью, энтузиазмом к обучению и дружественностью Дэвида Молдена. На личностное развитие Дэвида сильно повлияло НЛП, в котором есть глубокое понимание моделей мышления, творчества, раскрытия способностей личности и группы. Здесь вы можете увидеть некоторые результаты этого обучения. Книга написана очень ясно и с заметной самоотдачей. В ней есть полезные модели и увлекательные упражнения для улучшения человеческого общения. Она экологична, направлена против авторитарности и за культуру обучения в организациях. Что еще вам нужно?

Майк Педлер

Деловой партнер в проекте “Обучающаяся компания” и Руководитель по развитию менеджмента.

Введение

“Что за мастерское создание—человек! Как благороден разумом! Как беспределен в своих способностях, обличьях и движеньях! Как точен и чудесен в действии! Как он похож на ангела глубоким постижением! Как он похож на некоего бога! Краса вселенной! Венец всего живущего!”

слова Гамлета, “Гамлет”,
Вильям Шекспир
(перевод М. Лозинского)

Человек, “венец всего живущего”, сейчас проходит стадию навязчивого увлечения информационной технологией. Способности, которые разработали ядерную энергию, космические полеты и другие технологические чудеса нашего века, сейчас усиленно заняты революцией кремниевых микросхем. Ускорение научных открытий за последние 50 лет совершенно поразительно, если вспомнить, что потребовалось более 2.000 лет, от Пифагора до Исаака Ньютона, чтобы понять основы движения нашей Солнечной системы. Одной из причин такого быстрого роста может быть то, что сегодня мы охотнее допускаем изменения. Открытие Галилеем того, что земля находится не в центре вселенной, было запрещено католической церковью. Церковь не стала принимать отличающиеся взгляды Галилея, потому что они противоречили ее убеждениям.

У человеческого ума есть дар инновации и застоя; созидания и разрушения; радости и печали. Ум человека—это к тому же самый мощный на Земле компьютер, и в данный период истории он поглощен бурным ростом информационной технологии. С той поры, как Чарльз Бэббидж построил в девятнадцатом веке первую вычислительную машину, наша одержимость компьютерами привела ко многим новшествам в научных и коммерческих внедрениях. Многие новшества, ставшие возможными благодаря компьютеру, очень остроумны, и все же мне хотелось бы знать, как все может измениться, когда центр изменений и инноваций сместится от вещей к людям; от внешнего

наблюдения к внутреннему размышлению; от кремниевой микросхемы к человеческому уму.

Вообразите коммерческую организацию, которая ценит развитие человеческого ума как методологию прогресса. Формулировкой ее миссии * (предназначения) может быть: “Развивать умы и вводить новшества, создавая здоровое, вдохновляющее и обучающее сообщество для блага каждого”. Затем вообразите деловой климат, в котором процессы и проблемы четко отделены от личностей. Наши организации движутся в правильном направлении с помощью таких программ, как “TQM” (“Менеджмент стопроцентного качества”), “Ре-инжиниринг” и “Бест прэктис”. Все эти программы основаны на концепции обучения. Сейчас “Обучающаяся организация” [1] вышла вперед, прокладывая путь для дальновидных команд менеджмента.

Когда-нибудь в будущем мы будем посвящать больше времени обучению тому, как использовать свой ум. Мы научимся мудро общаться и видоизменять мышление еще не открытыми способами. Будущий потенциал нашего мира зависит от развития человеческого ума, и технология для того, чтобы начать раскрывать этот потенциал, есть у нас прямо сейчас.

Нейро... что?

В 1976 году Ричард Бендлер и Джон Гриндер [2] встретились в домике на холмах около Санта-Круза и придумали название для своих революционных исследований по человеческому общению. Они пришли к термину “нейро-лингвистическое программирование”, сокращенно НЛП, очень удачному и передающему суть названию. Все же это название многих смущает, и к сожалению, может помешать им глубже исследовать НЛП. Возможно, некоторым людям понятия и жаргон НЛП кажутся настолько необычными, что они предпочитают придерживаться общепринятых теорий. Как обнаружил Галилей, такой тип мышления сдерживает развитие человека, инновации и прогресс вообще.

Возможно, ваше решение прочитать эту книгу означает, что вы стремитесь найти новые точки зрения на обучение, общение и личностное развитие. Может быть, вам любопытно исследовать разные способы мышления и поведения в менеджменте. Точки зрения и разнообразные способы мышления являются основой всего поведения: возьмите, например, различия в мышлении Адольфа Гитлера и Махатмы

Ганди, и соответствующие отличия в поведении. То, как мы используем свой ум, определяет наши результаты.

Какими бы ни были ваши мотивы знакомства с этой книгой, если, как все большее количество руководителей, вы хотите развить эффективные навыки общения; если вы хотите достигать большего с заметной легкостью и мастерством—или просто если вы хотите улучшить свои результаты, продолжите со мной это путешествие, чтобы обнаружить могущество НЛП—науки о точках зрения и различиях.

Дэвид Молден

Ключ к символам на полях

На полях находится разнообразная информация.

НЛП Этот символ указывает на один из принципов, лежащих в основе НЛП. Эти принципы окажут вам неоценимую помощь в том, как организовать свое мышление для достижения максимальных результатов.

Этот символ означает подчеркивание основных пунктов обучения, для того, чтобы помочь вам лучше запомнить материал.

Этот символ указывает на упражнение в основном тексте.

Выражаю благодарность

Прежде всего, двум первопроходцам и создателям НЛП—Ричарду Бендлеру и Джону Гриндеру, и тем многим людям, которые изобрели самые разнообразные разработки и применения НЛП. Моим учителям

Бреду Велдрону, Вилли Монтейро, Вайату Вудсмолу, Марвину Оке, Ричарду Дилю, Дейву Маршалу, Роберту Смиту, и всем моим студентам, за время, которое они вложили в мое личностное развитие. Роберту Дилтсу за его работу по нейрологическим уровням, его идеи о структурах убеждений и его моделирование Уолта Диснея и Альберта Эйнштейна. Всем остальным, кто сделал вклад в НЛП, и которых было бы слишком долго перечислять, и Патрику Мерливейди за его НЛП страницу на Интернет и списки компаний.

Особая благодарность Бреду Велдрону, Майку О’Салливену и Рею Перкинсу за предоставленные ими уникальные точки зрения на мои идеи и материалы. Джиму Фроуду за его любопытство и высказывания о живущих в Оксфорде, и особенно Джулии, Россу и Чарли за то, что они живут со мной и поощряли мое почти эксцентричное писательство последние четыре месяца.

Вступление

***Нейро*—что мы делаем с помощью своего мозга.**

***Лингвистическое*—словесный и несловесный язык, который мы используем, чтобы систематизировать и сообщать свои мысли.**

***Программирование*—тот уникальный способ, которым каждый человек собирает все это вместе, организовывая поведение.**

НЛП—это технология обучения.

Если вы хотите выйти за рамки традиционных моделей преподавания в поисках *новых* способов развития компетентности в менеджменте, эта книга написана для вас. Она отличается от многих традиционных книг по менеджменту в том, что сосредоточивается именно на *вас*, руководителе, и как *вы* можете измениться, чтобы развить новые уровни мастерства, а не на том, как вы можете изменять других. *Вы образец для подражания вашего персонала. Вы пример того, что значит состоять в вашей организации*. Если вы стремитесь учиться и развиваться, НЛП поможет вам обнаружить, как использовать или *программировать* свою нейрологию и язык, чтобы получать те результаты, которых вы действительно хотите для себя, своего коллектива и своей организации. Я объясню и дам вам практические примеры того, как все руководители могут использовать НЛП, от *молодой горячей молодежи*, до *не таких горячих, но закаленных руководителей*, а также *главных стратегов корпораций*. Я поделюсь с вами моим личным опытом использования НЛП как технологии обучения в менеджменте, деловым опытом других людей, который я у них перенял. И я буду предлагать вам прорабатывать упражнения, чтобы вы смогли начать практиковать НЛП и самостоятельно получать результаты.

Это книга по личностному развитию для руководителей. Замысел написания этой книги был в том, чтобы сосредоточиться на практическом

применении НЛП в менеджменте, добавив ровно столько вспомогательной теории и жаргона, чтобы было понятно, как НЛП действует. Как тренер, я использовал НЛП и на занятиях, и вне занятий, так что я буду все время делиться с вами применениями НЛП из моего личного опыта как руководителя, а также из моих курсов по обучению менеджменту. Сначала я подготовлю почву для первой главы, поделившись с вами моим первым личным опытом управления *без* могущества НЛП.

Что такое руководить?

Я помню, как мне впервые дали по-настоящему испытать свои силы в менеджменте—на пустом месте построить региональную службу услуг. Получив это задание, я стал полноправным участником братства под названием “руководство”. Те времена в “Компьютасентер” были радостными, я работал в молодой, но быстро растущей микрокомпьютерной промышленности, и отчаянно стремился достичь успеха и подняться по служебной лестнице.

Первую пару недель я ориентировался в своем окружении, а затем утром в понедельник третьей недели меня вдруг поразила суровая правда моего положения. Какие мои задачи? Чего от меня ожидают? Какие у меня обязанности и права? Я был так переполнен радостью во время разговора с начальником, что эти вопросы мне тогда не пришли в голову. Повышение дало мне настолько ошеломляющее чувство успеха, что я отключил все разумные вопросы насчет той роли, которую мне дали. Но очень скоро стало очевидно, что какие бы у них ни были планы по бизнесу в этом регионе, их успех полностью зависел от меня!

Позже, из опыта многих моих коллег и сверстников в других компаниях, я обнаружил, что мой личный опыт вхождения в менеджмент —не редкость. Я так и не нашел “практического” учебника по менеджменту, так что мое мастерство постепенно развивалось с опытом. От моих образцов для подражания я научился тому, как совершенно неправильно управлять—к счастью, я решил не следовать их примерам. Если вы молодой руководитель в начале карьеры, то вы, возможно, найдете что-то общее с моей историей. Если вы ближе к моему возрасту, закаленный многолетним опытом, то ваши трудности скорее вызваны изменением делового климата, в котором сокращение, разукрупнение, изменение структуры и реорганизация считаются основными компонентами будущего здоровья и жизнеспособности бизнеса.

Некоторые организации настолько сосредоточены на здоровье, жизнеспособности и эффективности, что целые отделы и управленческие

коллективы становятся непозволительно большими и их вынуждают заново подавать заявления на меньшее количество рабочих мест. Неудачливые остаются без работы. Центры оценки анализируют личность, умения и способности принятия решений, чтобы гарантировать, что только самые сообразительные, ясно выражающие свои мысли и многогранные люди будут отобраны на работу. В награду эти счастливчики получают работу во все усложняющемся климате, где решение проблем требует все большего творчества и кругозора.

Том Петерс[1] в своей книге “Преуспеть с помощью хаоса” выдвигает предположение, что победителями будущего будут те, кто способен инициативно справляться с хаосом, создающимся в результате повышения конкуренции. Так что раз можно преуспеть с помощью хаоса, решающий вопрос в том, какие умения нужны руководителю, чтобы получать результаты в такой хаотичной обстановке?

Климат работы все больше усложняется, в нем все больше разнообразия и неоднозначности.

Традиционные методы обучения не справляются с требованиями руководителей в сегодняшней обстановке. В традиционных методах нет той скорости, гибкости и творческих качеств, которые нужны для личностного развития в ускоряющемся темпе современного делового мира. Для сегодняшнего поколения руководителей задача в том, чтобы развить способность сверх-быстро учиться, вырабатывать собственные стратегии для анализа и прояснения неоднозначности. Задача для закаленного руководителя в том, чтобы иметь в себе ресурсы для поощрения индивидуального и группового творчества—жизненно важное требование для выживания в мире, который все больше впадает в хаос и беспорядок. Высшему руководству, директорам и президентам компаний нужна технология для разработки новаторских стратегий, настолько гибкая, чтобы они могли приспосабливаться к воздействиям рынка и лидировать в своей области.

Руководителям нужна способность вырабатывать все более творческие и изощренные деловые решения.

Неподходящая стратегия компании может долгое время разрушительно влиять на организацию, ее персонал и ее клиентов. Все

большее число агентств, предлагающих услуги по консультированию руководителей, говорит о росте неопределенности и беспокойства среди стратегов бизнеса в связи с сильной конкуренцией и высоким уровнем сложности. Так что ответить не вопрос “Что такое руководить?” просто. Руководить означает создавать порядок из хаоса. Независимо от вашего опыта, положения, интеллекта, роли или целей, НЛП дает возможность научиться развивать свой потенциал и достигать успехов—создавая порядок из хаоса. И трудность здесь в том, чтобы создать порядок, способный изменяться и развиваться в гармонии с потребностями персонала и бизнеса.

Руководить означает создавать порядок из хаоса.

Суть руководства не столько в том, *что* делать, сколько в том, *как* делать. Чтобы быть эффективным руководителем в сегодняшнем быстро меняющемся мире бизнеса, нужны эффективные стратегии обучения. Стратегии—это *как практически* достигать своих желаемых целей, и НЛП—одна из самых эффективных *практических* технологий, которые существуют в области человеческого общения, обучения и изменения. Вы узнаете точно, как с помощью увеличения самосознания вы можете развить творческие способности к обучению в трех ведущих ролевых аспектах—лидерстве, общении и инновации. Увеличение самосознания ведет к большему контролю над своим мышлением и поведением. Так вырабатывается гибкость, необходимая для построения эффективных стратегий—для любых трудных задач в менеджменте.

Увеличение самосознания ведет к большему контролю над своим поведением.

Обратная связь

Обучение, происходящее автоматически—не всегда то обучение, которое вам нужно.

Стоит обсудить идею обратной связи, * так как многие люди считают, что обучение по обратной связи происходит бессознательно, что не нужно тратить время на обдумывание обратной связи, потому что

обучение происходит как естественный и автоматический процесс. И они совершенно правы. Тем не менее обучение, происходящее автоматически—не всегда то обучение, которое вам нужно. Руководители, которые постоянно “тушат пожары”, именно так используют обратную связь. Они используют обратную связь для поддержания своей системы “тушения пожаров”, которая ведет их от одного кризиса к другому. В свое время я знал нескольких блестящих “пожарников”, и именно их автоматические реакции на обратную связь позволяют им действовать по накатанной колее. К сожалению, единственное их обучение помогает им тушить больше пожаров разными способами—без никаких систем предотвращения пожаров!

В самой ценной обратной связи нет оценок.

Это один из способов справляться с обратной связью. Еще один способ—считать обратную связь нападением, вставать в защитную позицию и отвергать обратную связь как неудачу кого-то другого. В самой полезной обратной связи нет оценок насчет ее природы, намерения, эмоции или любых других примесей. Обращайтесь с ней, как ученый с лабораторным экспериментом—точно описывайте, что вы видите и что вы слышите. Говорить “ему не нравится мое предложение—он не ценит качества того, что мы ему предлагаем” означает подмешивать в важную обратную связь приязнь, неприязнь и оценки о том, что ценится или не ценится. Лучше принять обратную связь, выяснить, почему предложение не было принято, и сделать с ним что-то конструктивное.

Выбор

Все мы на протяжении дня делаем много выборов. То, как мы выбираем и что мы выбираем, сужает наши возможности. В аэропорту я могу сделать выбор из нескольких пунктов назначения. Если я выбрал Нью-Йорк, а посреди полета услышал о том, что там плохая погода, ничего не поделаешь—я в самолете, летящем в Нью-Йорк. Выбор поведения очень похож на такую ситуацию, и последствия неудачного выбора нужно принимать и терпеть.

Еще есть выбор в том, как проводить в жизнь сделанный выбор. Садились ли когда-нибудь по привычке не в тот автобус или приезжали не в то место? Это часто происходит, когда вы регулярно ездите по одному маршруту, но в виде исключения нужно съездить в какое-то другое место. Из-за того, что вы заняты мыслями о чем-то другом, вы

выбираете не тот автобус или поворот. Вы можете позволить вашим привычкам делать за вас автоматический выбор, или вы можете основывать выбор на более качественной сознательной мысли. Иногда в бизнесе вроде бы незначительные выборы того, что вы говорите в интервью или переговорах, может иметь крупные последствия для вас, компании и персонала.

Творческое развитие

Эта книга построена на всесторонней модели “творческого развития менеджмента”. Основная концепция этой модели проста. Вы начинаете осознавать себя, принимая беспримесную обратную связь, которую вы перерабатываете в трех ведущих аспектах менеджмента—лидерстве, общении и инновации (См. рисунок 1).

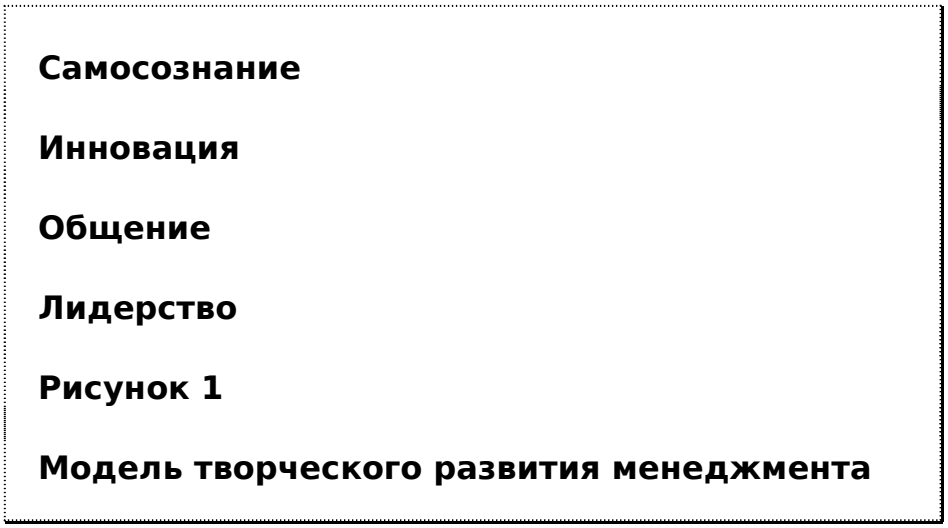


Рисунок 1

Модель творческого развития менеджмента

Вы работаете в организации как лидер, специалист по общению, и новатор. Вы получаете обратную связь по вашим усилиям в каждом из этих трех аспектов, которую вы можете игнорировать, или извлекать из нее уроки. Тот, кто хочет повысить эффективность своих действий, предпочитает анализировать свою обратную связь, чтобы вносить необходимые изменения в свое поведение. Личная эффективность повышается, когда затрачиваешь время на обдумывание того, как изменить то, что делаешь и что говоришь (поведение).

Менеджеры, которые тратят мало времени на эту деятельность (вы, наверное, знаете таких в вашей организации), редко изменяют свои действия и слова—и их результаты часто отражают это постоянство и негибкость в поведении.

Менеджеры, которые тратят мало времени на самоанализ, редко изменяют свои действия и слова ... их результаты часто отражают это постоянство и негибкость в поведении.

Так что вложение времени в то, чтобы анализировать свою обратную связь и принимать разумные решения в трех аспектах: лидерстве, общении и инновации, улучшит самосознание и ускорит личностное развитие. В этом смысле модель творческая, то есть вы постоянно творите свое собственное обучение и развитие во всех *четырех* ключевых аспектах:

Самосознание

Насколько хорошо вы себя знаете; что дает вам силы; создавать направление и ставить цели для самого себя; быть образцом для подражания и развивать свою способность усваивать новые уроки.

Лидерство

Как вы организуете себя и какие методы вы используете, чтобы мотивировать, направлять, развивать ваш коллектив, и максимально раскрывать его возможности.

Общение

Как вы строите связи с собой и с другими.

Инновация

Как вы обеспечиваете разнообразие, создаете новые идеи и поощряете атмосферу обучения и инноваций.

Вы действуете, получаете обратную связь, и изменяете поведение в соответствии с желаемыми для вас результатами. В каждом разделе этой книги вы познакомитесь с разнообразными техниками НЛП, которые помогут вам увеличить качество и количество беспримесной обратной

связи, развить творческие мыслительные процессы и увеличить гибкость ваших действий в каждом из этих четырех аспектов.

Как лучше всего использовать эту книгу

Помните ли вы первый раз, когда вы попробовали поехать на велосипеде? Как трудно казалось балансировать на двух колесах, крутя педали ногами. Правда, непросто было одновременно сознавать, как ногами нажимать на педали и удерживать равновесие, чтобы вести велосипед в нужном направлении? Потом вы попробовали это сделать во второй раз, а затем в третий, пока наконец, не раз поцарапав колени, вы овладели металлическим зверем и начали изобретать новые способы езды на велосипеде—даже без рук?

Это хороший пример того, как мы учимся. В первый раз, когда вы пробуете делать что-то совершенно новое, вы можете неловко себя чувствовать. Чтобы продвигаться дальше, вам нужно преодолеть этот первоначальный барьер обучения и практиковаться, внося поправки в соответствии с полученной обратной связью. В итоге вы избавляетесь от неловкости и вам становится удобно делать это новое действие. По мере продолжения практики и получения обратной связи вы достигаете уровня, на котором вы можете легко и изящно ездить на своем велосипеде, не думая сознательно об этом. Именно такой подход вам нужен для практических упражнений в этой книге, упражнений, которые предоставят вам много новых способов мышления и поведения. Тренируйтесь, и вы пожнете плоды.

На протяжении всей книги вам будет предлагаться возможность практиковать техники НЛП. Если некоторые из них покажутся вам странными или необычными, это признак того, что вы приближаетесь к чему-то новому,—вне ваших сегодняшних знаний об обучении,—продолжайте изучать материал, исследуйте его, и сохраняйте в себе любопытство обнаружить еще что-то новое. По мере изучения книги, вы, возможно, заметите, что ваше восприятие обучения изменяется и что развивать самосознание становится для вас все естественнее.

Хаос порождает жизнь, тогда как

порядок порождает привычку.

Генри Адамс
(1838-1918)
Американский историк

Раздел 1: Самосознание

ГЛАВА 1

Абсолютная гибкость

- **Автопилот—ваше подсознание**
- **Что такое гибкость?**
- **Устранить ограничения для развития гибкости**

0Идентичность—Кто? /

1Ценности и убеждения—Зачем? Почему?/

2Способности—Как?/

3Поведение—Что?/

4Окружение—Где? Когда?

Ваш автопилот—подсознание

Цепи привычки настолько легки, что их не чувствуешь, пока не становятся настолько тяжелы, что их не разорвешь.

Сэмюэль Джонсон

(1709-84)

Английский поэт

Одна из особенностей, отличающих человека от других видов жизни на планете—это его способность к самоанализу. Мы способны выходить за рамки, отстраняться от нашей текущей ситуации и думать о прошлых, текущих, будущих, и воображаемых

событиях. Об этом состоянии часто говорят, что человек “поглощен своими мыслями”, “озабочен”, то есть его внимание направлено внутрь. Случалось ли с вами, что возвращаясь домой с работы, вы ловили себя на том, что прокручиваете в уме фильм какого-то происшедшего с вами события,—а приехав домой, не помнили этой поездки?

Сознательная часть ума проделывает такой обзор, когда она отсоединена от окружающего мира, а обработку сигналов от пяти чувств берет на себя подсознание. Если вы никогда не водили машину, можете ли вы себе представить, что вы без малейших размышлений владеете всеми органами управления *и* безопасно ведете машину? Если вы относительно недавно водите машину, вы, возможно, еще не овладели органами управления настолько, чтобы безопасное вождение почти не требовало вашего сознательного внимания. Вы овладеете ими со временем. Если вы опытный водитель, вам знакомо, как можно приехать в место назначения, ничего не помня о том, как приехал.

Ваше подсознание—это автопилот для функций организма и привычек, тогда как ваше сознание управляет теми частями вашей нервной системы, которые необходимы для того, чтобы читать и понимать смысл слов, на которые вы сейчас смотрите.

На этом примере прекрасно видно, как подсознание становится автопилотом и берет на себя управление привычными действиями, в то время как сознание обрабатывает что-то внутри.

Мы прекрасно умеем повторять процесс, раз научившись его делать

Из этого примера можно извлечь три урока. Первый—что мы прекрасно умеем повторять процесс, раз научившись его делать. Именно так создаются и сохраняются привычки (руководители—“пожарники” очень умело владеют этим). Второй урок—что раз научившись новой привычке, от нее может быть сложно избавиться, особенно если нужно сознательно думать о привычке, чтобы ее избегать. Бывало ли с вами, что впервые ведя машину с автоматической коробкой передач, вы замечали, что нащупываете рычаг переключения скоростей? Это одна из причин, по

которым людям оказывается трудно бросить курить, придерживаться диеты или изменить отношения с сотрудниками.

Мышление отрицаниями—что нельзя делать и что невозможно, оказывает на подсознание ограничивающее и ослабляющее воздействие.

Третий урок в том, что для изменения часто нужно “отучиться” от каких-то нежелательных привычек, прежде чем научиться новым, более полезным. Водители иногда становятся опасными из-за выработанных привычек—например, ехать слишком близко к идущей впереди машине. Чтобы научиться быть безопасным водителем, нужно сначала отучиться от этих опасных привычек, прежде чем переходить к новым, например навыкам лучшего прогнозирования движений машин. В этом разделе по самоанализу вы узнаете, *как* именно вы общаетесь с собой, и *как* вы программируете свой автопилот, для того чтобы намеренно и сознательно научиться новым привычкам. В этой главе приведена модель обучения и изменения, к которой вам нужно будет возвращаться много раз по мере изучения книги. Но сначала давайте рассмотрим некоторые вопросы, связанные с гибкостью, используя метафору, символизирующую обычную организационную проблему и круг типичных реакций.

Уберите “не” из “не могу”. Вместо этого подумайте, что можно сделать и что возможно.

Что такое гибкость?

Подумайте над таким вопросом: *вы можете вставить квадратную втулку в круглое отверстие?* Каких ответов можно ожидать?

1 Нет—я не могу сделать этого. Это ответ типа “поражение”. В нем человек реагирует на данную ему ситуацию и информацию, и приходит к выводу о поражении из-за самого большого ограничения в гибкости—слова “не могу”. Это ослабляющее слово, которое передает подсознанию сообщение о негибкости и неверии в собственные силы, и которое программирует человека сосредоточиться не на том, что возможно, а на

том, что невозможно. К тому же это слово неверно во многих контекстах, * где оно используется. Откуда вы знаете, что это невозможно?

Более правильным ответом было бы “я не нашел способа сделать это”. В деловой среде клиентов не интересует, чего вы *не можете* для них сделать, они хотят знать, что вы *можете* сделать. Речь мощно воздействует на поведение и способности к обучению, и во второй главе я объясню, как именно.

2 Дайте мне молоток побольше и я попробую. Это ответ типа “реакция”. Он лучше по сравнению с первым, но не намного. В нем проявляется решимость, но вся энергия направляется на одно ответное решение. Есть опасность, что по ходу дела повредятся и втулка, и отверстие, и молоток.

3 Да, если я изменю форму втулки так, чтобы она подходила к отверстию. Это ответ типа “словесных ухищрений”. Чтобы втулка подошла, нужно научиться том, как менять форму квадратных втулок, чтобы они подходили к круглым отверстиям. Меня не перестает удивлять то количество усилий, ресурсов и ухищрений, которое компании вкладывают в видоизменение неподходящих или неэффективных систем. Третий ответ немногим лучше второго, и явно не гибче. В нем все так же человек реагирует на данную ему ситуацию и информацию.

4 Зачем нужно вставлять втулку и как вообще получилось, что квадратную втулку предлагают для круглого отверстия? Это ответ типа “любопытства”, и он самый гибкий по нескольким причинам. Обладая любопытством, человек стремится узнать намерение, лежащее в основе вопроса, и ищет дополнительную информацию за рамками данной задачи. В результате картина ситуации проясняется, что способствует процессу принятия решений. При таком ответе оспаривается сам вопрос, то есть не предполагается, что цель состоит именно во вставке квадратных втулок в круглые отверстия.

Несколько лет назад одному моему другу, который работает в конкурирующей организации, директор предложил план развития центральной службы поддержки информационных технологий, которая охватила бы всю Великобританию. Мой друг был счастлив тем, что ему поручили руководить таким стратегически важным проектом, и он принял все подразумеваемые предпосылки, включая то, *что британским аналитикам нужна централизованная служба поддержки.*

Через три года служба поддержки полностью развалилась. У нее была репутация некачественных услуг, у руководства были разногласия насчет основной цели и направления службы, и она была убыточной. С клиентами, британскими аналитиками, не посоветовались, и они не видели пользы в таком вложении средств. Им были нужны локальные группы поддержки. Такой ситуации можно было бы и избежать, если бы были поставлены под вопрос предпосылки, подразумеваемые в первоначальной инструкции. К конце концов группа поддержки была разделена на части и ликвидирована.

Оспаривание подразумеваемых предпосылок помогает разобраться в неясных на первый взгляд ситуациях

Быть гибким значить занимать такую позицию, в которой создаешь желаемые результаты независимо от текущей ситуации, ее сложностей, неоднозначности, темпа, ожиданий, культуры, предпосылок и тактической обстановки. В теории систем, [1] —в которой есть много общего с целостным подходом НЛП к обучению и изменению,—есть принцип так называемого необходимого разнообразия, который утверждает, что “для успешного приспособления и выживания элементу системы требуется определенное количество гибкости, и эта гибкость должна быть пропорциональна возможным колебаниям неопределенности в остальной системе.” В контексте менеджмента это значит, что менеджерам нужно не довольствоваться одним решением, а оспаривать подразумеваемые предпосылки, рассматривать воздействия в более широкой системе организации, и вырабатывать столько альтернативных направлений действий, сколько нужно, чтобы предусмотреть все возможные случайности.

“Для успешного приспособления и выживания элементу системы требуется определенное количество гибкости, и эта гибкость должна быть пропорциональна возможным колебаниям неопределенности в остальной системе.”

Каждый раз, когда вы встречаетесь с трудностью, у вас есть четыре основных возможности ответа на нее:

1 Поражение

2 Простейшая реакция

3 Словесные ухищрения

4 Любопытство

Гибкий менеджер выберет четвертую.

Как снять ограничения для развития гибкости

У вас есть все необходимые для успеха ресурсы.

Один из принципов НЛП состоит в том, что у вас есть все необходимые для успеха ресурсы. Проблема многих людей в том, что они сами себе создают ограничения. Вы уже знаете, что привычки мышления и речи могут создавать ограничения, и познакомитесь со многими другими причинами в главах этой книги. Сейчас я хотел бы рассказать о пяти уровнях обучения, общения и изменения, которые служат ключом для развития абсолютной гибкости в мышлении и поведении. Эти пять уровней:

1 Идентичность;

2 Ценности и убеждения;

3 Способности;

4 Поведение;

5 Окружение.

На рисунке эти уровни показаны в рамке контекста, так как каждый уровень может изменяться в зависимости от ситуации. Я буду часто ссылаться на эти уровни.

Рисунок 1.1
Уровни обучения, общения и изменения

Контекст
1 Идентичность
ваше представление о себе формирует ваши
2 Ценности и убеждения
то, что для вас важно, и в чем вы убеждены, влияет на ваши
3 Способности
ваши знания и умения направляют ваше
4 Поведение
ваши поступки и слова определяют ваши РЕЗУЛЬТАТЫ в
5 Окружении
в котором вы предпочитаете действовать
Контекст

Идентичность—кто?

Если вы за всю свою жизнь не станете делать ничего по-новому, ваша идентичность останется неизменной. Некоторые люди именно так и живут. Люди, которые меняют работу, и достигают успеха на новой работе, начинают с того, что подсознательно переформировывают свою идентичность. Они обычно так не считают,—люди крайне редко встают утром и говорят себе: “Я решил изменить свою идентичность”, но именно это происходит на подсознательном уровне. Немного подумайте о своей профессиональной идентичности, и закончите такое утверждение: “Я ...”. Слова, которыми вы описываете себя,—названия вашей идентичности.

Некоторые компании помешаны на названиях—“помощник заместителя главного администратора президента”. Некоторые установили систему рангов “менеджер второй ступени”. У персонала в организациях слишком много названий и обозначений. Названия придают вещам смысл, и поэтому по самой своей природе влияют на наше отношение к вещам. (В настоящее время я ищу название, чтобы заменить слово “подчиненный”, которое, к сожалению, все еще в ходу в организациях и на многих традиционных курсах по менеджменту). Название “менеджер” подразумевает “справляться”. Название “лидер” подразумевает “тот, чьему примеру следуют”.

Эти значения противоречат друг другу. Неудивительно, что в обращении с людьми в некоторых организациях столько неясности и несоответствий. Для сегодняшнего климата бизнеса есть более удачное слово, охватывающее роли и “менеджера”, и “лидера”—“специалист по

развитию” (“developer”). Для ваших конкретных ролей в организации могут оказаться более приемлемыми какие-то другие слова.

Когда я впервые начал обучать персонал, моим первым титулом был “менеджер по тренингу”, * и я считал себя прежде всего менеджером, а потом уже тренером. Это естественно, так как я уже долго был менеджером, а тренинг был для меня совершенно новым понятием. Из-за такого мышления я *руководил* моими слушателями, вместо того, чтобы *обучать* их. Расписание курса, распорядок и технические средства заботили меня больше, чем обучение моих слушателей. С тех пор мое мышление стало гораздо более зрелым, и я благодарен моим первым студентам за то, что они помогли мне пересечь порог от менеджера до специалиста по развитию.

Теперь у меня есть пять разных профессиональных ролей, которые традиционно называются: менеджер, тренер, консультант, писатель и обучающийся. Для меня эти названия очень узкие, и поэтому я называю себя “специалистом по развитию”. Такое название придает смысл всем моим ролям. Как писатель, я пишу не книги, а материалы по развитию. Как менеджер, я делаю свой вклад в рабочую группу, разрабатывая для некоторых участников направления, и обеспечивая развитие всей группы. Как консультант, я предлагаю клиентам выбор альтернативных путей развития. Как тренер, я провожу не курсы, а обучающие семинары. Я специалист по развитию, и я укрепляю эту свою роль, используя названия, соответствующие тому, как я воспринимаю роль специалиста по развитию. Названия идентичностей сильно влияют на ваш автопилот, и именно здесь, на уровне идентичности, вы можете приступить к самым важным и эффективным изменениям в своей результативности.

Слова, которыми вы описываете и представляете себе свои роли, могут сильно влиять на ваши действия при исполнении этих ролей.

УПРАЖНЕНИЕ 1

Идентичность

Вот упражнение, в котором предполагается ваша способность стать еще гибче, чем теперь. Ваше задание—вспомнить названия, которые вы сейчас используете для своих профессиональных ролей, и подумать,

возможны ли более подходящие названия, которые помогут вам стать гибче и успешнее в этих ролях.

С левой стороны таблицы 1 напишите в отдельных строчках все свои профессиональные роли. Затем для каждого названия по очереди, прокрутите в уме фильм конкретного случая, когда вы выполняли эту роль. Можно просто позволить себе полностью слиться с ситуацией, которую вы хотите улучшить, потому что вы знаете, что в любой момент можете выключить фильм,—здесь вы управляете ситуацией ... так что сделайте фильм четче, полностью сосредоточиваясь на нем ... сделайте изображение ярким, красочным, трехмерным, движущимся ... добавьте стерео звук, чтобы слышать слова разговора ... и когда вы полностью слились с переживанием, ... заметьте, что вы говорите, что вы делаете, и если вы заметите, что какие-то части фильма вызывают у вас неприятное чувство, спросите себя: “Что здесь происходит?”. А затем задайте себе такие вопросы: “Как я мог бы быть еще гибче в моем подходе к этой ситуации? Что я могу изменить, чтобы улучшить мои результаты здесь?”

Например, вообразите, что вы менеджер, ответственный за службу информационной поддержки, и вы называете одну из своих ролей “организатор информации”. Мысленно перенесясь в один из типичных дней, вы можете заметить, что собираете и регистрируете информацию от клиентов, затрачивая время, которое можно было бы лучше использовать, чтобы уменьшить зависимость клиентов от ваших услуг. Более полезным названием роли может быть “специалист по обучению”. В этом упражнении вы можете выработать несколько новых названий для каждой из ваших ролей. Напишите эти названия с правой стороны таблицы 1 напротив традиционных названий ролей. Проверьте эффективность этого упражнения. Если благодаря ему вы задумаетесь о своем восприятии ваших ролей—это хороший признак.

Таблица 1
Названия идентичностей

	Традиционные названия ролей	Более полезные названия ролей
1		
2		
3		

4		
5		
6		
7		

Метафоры идентичности очень эффективны для того, чтобы сделать свои роли более осмысленными.

Как успехи? Вы выработали несколько названий, которые могут быть полезнее традиционных? Расширили ли вы масштаб свое профессиональной идентичности? Сейчас вы выработали названия идентичностей, которые могут предполагать другие, новые возможности поведения, того, *что* вы можете делать, чтобы быть гибче в своей идентичности. В дальнейшем в этой книге вы проработаете упражнения, в которых вы узнаете, *как* увеличить гибкость поведения. Вот некоторые из названий, к которым вы, возможно, пришли: *ставящий вопросы, аналитик, новатор, указатель направления, специалист по развитию, исследователь, сборщик информации, нянька, наставник, дедушка, распространитель знаний*. Это только несколько идей, некоторые из них скорее метафоричны. Метафоры идентичности очень эффективны для того, чтобы сделать свои роли более осмысленными.

Я как-то знал менеджера, который считал себя “укротителем львов”, именно так он относился к свое основной роли менеджера по обучению продажам в агрессивно конкурирующей организации. Его слушателей нужно было отучить от многих вредных манер, которые были неуместны на новом рынке. Только после того, как они осознавали последствия своего обычного подхода к покупателям, они могли начать учиться новым техникам консультативной продажи,—их нужно было сначала *укротить.*

Одна менеджер по услугам была настолько сосредоточена на процедурах, что оттолкнула от себя и лишила желания работать весь свой персонал, постоянно следя за соблюдением расписаний с точностью до минуты! Она очень прочно отождествилась с процедурами, но ей недоставало идентичности специалиста по развитию персонала, по предоставлению новых возможностей, по стратегиям бизнеса. В итоге все

ее лучшие сотрудники перешли от нее в другие подразделения организации.

Менеджер центра технического обеспечения настолько отождествился с ролью администратора, что не посчитал необходимым давать указания своим работникам. Нужно ли говорить, что результаты были катастрофическими для всего подразделения, потому что менеджер не отождествился с ролью директора.

Вы можете создать себе какую угодно идентичность как первоначальный способ достичь таких результатов, которые обычно приписываются выбранной вами идентичности, но вместе с тем примите два совета по сохранению здоровья:

1 Однажды бедняк решил стать миллионером, и с тех пор он каждый день вкладывал всю свою энергию в зарабатывание денег. Пришел день, когда он достиг успеха, но за это время от него ушла жена и его дети стали наркоманами. Обеспечьте гармонию ваших новых идентичностей с окружающими вас людьми, с самим собой и своими близкими.

2 Решение о принятии новых идентичностей—только начало. Продвижение может быть ограниченным, если не приняты ценности и убеждения для воспитания новой идентичности, и пока не приобретены новые умения, необходимые для достижения результатов. Изменения идентичности могут побудить вас мыслить и действовать иначе,—а для получения результатов при новом поведении нужны способности.

Ценности и убеждения—Зачем? Почему?

Ценности—это то, что важно для вас.

Ценности-средства обеспечивают ценности-цели, которые очень сильны, и мотивируют вас чего-то достигать.

Ценностями и убеждениями определяется то, *зачем* вы что-то делаете. Они определяют ваши цели и служат основой ваших способностей. Ценности—это то, что важно для вас, и есть два типа ценностей—ценности-средства и ценности-цели. Для меня важно регулярно физически упражняться (ценность-средство), потому что я ценю свое здоровье (ценность-цель). Ваши ценности-цели в

профессиональном контексте—это те причины, по которым вы делаете то, что делаете—удовлетворение от своей работы. Когда вы не получаете удовлетворения от работы, то вы не поддерживаете свои ценности и можете испытывать стресс. Ценности-средства обеспечивают ценности-цели, которые очень сильны, и мотивируют вас чего-то достигать. Например:

- Мне нравится возиться с мелочами в учебных материалах для моих курсов, потому что *с помощью этого* будет обеспечено *качество*.
- Я требую высокого *качества* от себя и своей команды, потому что *с помощью этого* наше подразделение будет иметь *профессиональный имидж.*
- Важно сохранять *профессиональный имидж*, потому что *с помощью этого* мы получим более сложные и престижные ответственные задачи, *испытания наших сил.*
- *С помощью* все больших *испытаний наших сил*, для меня и моей команды будут создаваться возможности *развития*.

ЦЕННОСТЬ-ЦЕЛЬ = развитие

Рикардо Семлер, [3] владелец “Семко С/А”, Бразильской производственной компании, ввел у себя радикально новые процессы бизнеса, сократил иерархию до трех уровней и начал доверять работникам в принятии правильных решений, без обсуждения с руководством. В традиционных терминах в компании мало контроля и почти нет дисциплины. Во время периода изменений некоторые менеджеры среднего звена ушли из компании, потому что они не смогли отождествиться с новыми ролями, которые их просили исполнять. Ведь сначала их взяли на работу для принятия решений, решения проблем и управления людьми, а эти роли уже не предназначались только для “менеджеров” по новым порядкам в “Семко”.

Ценности могут меняться с изменением жизненной ситуации. Если неожиданно нужно больше денег, чтобы поддерживать свой уровень жизни, то деньги могут стать более высокой ценностью. Если усложнились отношения с близкими, мы можем направить внимание и энергию на восстановление гармонии в семье. В большинстве случаев связанные с работой ценности становятся менее важными, когда есть сильная неудовлетворенность на более базовых уровнях человеческих потребностей, например в признании и принадлежности. Убеждения поддерживают и укрепляют наши ценности,—они, как клей, скрепляют

их. Наши убеждения имеют мало общего с какой-то реальностью, кроме нашей собственной, и наши чувства очень эффективно отсеивают информацию, которая может противоречить убеждениям, и находят информацию, которая может поддерживать убеждения.

Убеждения поддерживают и укрепляют наши ценности,—они, как клей, скрепляют их. Наши убеждения имеют мало общего с какой-то реальностью, кроме нашей собственной.

Убеждения—это скорее мнения, чем факты. Вот популярный сценарий, демонстрирующий силу убеждений:

Как вы считаете, есть ли жизнь на других планетах, обладающая технологией для посещения Земли?

Некоторые люди верят в эту теорию, некоторые нет. Интересно отметить, что если собрать на вершине холма группу “неверящих” и группу “верящих”, чтобы они наблюдали в небе нечто похожее на НЛО, то по описаниям “неверящих” это будет земной аппарат или какая-то иллюзия, а “верящие” охотнее обратят внимание на возможность того, что это действительно НЛО. Убеждения каждой из этих групп по-разному влияют на их обработку информации и поддерживают их ценности. В НЛП дается такой принцип: в чем бы вы ни были убеждены, для вас это правда.

В чем бы вы ни были убеждены, для вас это правда.

В книге Роберта Дилтса “Изменение убеждений с помощью НЛП” есть забавная история, подчеркивающая силу убеждений. В ней рассказывается о пациенте психиатрической больницы, который считал себя трупом. Он ничего не ел и не пил. Психиатр некоторое время пытался убедить его в том, что он жив. Однажды психиатр спросил: “А у трупов течет кровь?” “Конечно, нет”—ответил пациент, после чего психиатр уколол палец пациента и пустил кровь. Заметив, что из пальца капает кровь, пациент сказал: “Черт побери! У трупов все-таки течет кровь!”

Мои клиенты часто просят меня, как специалиста по развитию, развить уверенность, и это теперь стало постоянной частью моих курсов

по личностному развитию. Решающие элементы для развития уверенности—*убеждения* и *идентичность*. Разрешите мне сослаться на один пример этого в области проведения совещаний.

Решающие элементы для развития уверенности—*убеждения* и *идентичность.*

Когда вы встречаетесь с необходимостью провести совещание директоров, и группы главных специалистов, или быть председателем на таком совещании, ограничивающее убеждение насчет своей способности общаться с этими людьми может мешать вам проявить себя, и следовательно помешать вам получить хорошие результаты. Если такое ограничивающее убеждение достаточно сильно, участники совещания могут заметить сигналы неуверенности в вашем языке тела и интонации голоса. Это в свою очередь может повлиять на то, как они будут общаться с вами. В таком случае ваше ограничивающее убеждение может сделать бесполезными любые ваши знания или навыки в проведении совещаний.

Убеждения могут меняться с опытом. Если вы успешно проведете это совещание, такой опыт поможет вам свести на нет любое ваше ограничивающее убеждение насчет вашей способности эффективно общаться с такими группами людей. К сожалению, сбор такого опыта у многих людей занимает долгое время, и некоторые люди так никогда и не реализуют свой настоящий потенциал. Ограничивающие убеждения создают нересурсные * состояния ума и тела. Если вам не хватает уверенности, вы не в лучшем “состоянии” для того, чтобы справиться с ситуацией.

Нересурсные состояния требуют затрат энергии,—энергии, которую нужно направить на внешнюю проблему, а не на внутреннее противоречие в вашей нейрологии! *

Уверенность играет важную роль в приобретении навыков, и ее можно начать развивать, используя соответствующие названия идентичностей и слова убеждений. В этом и состоит наука об обучении. Когда эти составные части вашей нейрологии согласованы, вы в более ресурсном состоянии для того, чтобы учиться и развивать новые способности.

На одном семинаре я занялся моим другом, который работает независимым консультантом. Целью этого семинара было исследовать динамику некоторых составных частей личности и проанализировать, как они построены. Мой друг составил такую свою характеристику:

Идентичность

Сочетание “матери Терезы” и “Христофора Колумба” (честная и целостная помощь другим, и желание вести других по новым путям обучения и приключений.)

Ценности-цели

- *Быть признанным наставником других людей*
- *Быть на переднем крае личностного развития*
- *Совершенствовать свои способности*
- *Поддерживать определенный уровень жизни для своей семьи*

Ценности-средства

- *Анализировать и понимать проблемы других*
- *Лучше узнавать себя*
- *Быть очень активным во многих группах*
- *Заводить много новых друзей*
- *Быть честным и экологичным с собой и с другими*
- *Находить новые техники и идеи развития*
- *Поддерживать достойный уровень дохода*

Убеждения

- *Каждому нужен наставник*
- *Наставники должны вкладывать время в собственное развитие*
- *Устранять ограничения легко*
- *Я нравлюсь людям, потому что я слушаю их*
- *Есть части моей нейрологии, которые я еще не понимаю*
- *Продвижение вперед достигается с помощью обучения и личностного развития*

Этот мой друг—очень знающий и успешный консультант по личностному развитию. Люди хвалят его способности, сочувствие, понимание и дружелюбие. Он достиг успеха в своем деле. Его

идентичность, ценности и убеждения дополняют друг друга, и его поведение полностью конгруэнтно * (согласовано) со всеми уровнями его нейрологии. Если вы хотите стать успешным консультантом по личностному развитию, я очень советую вам взять как образец эти черты идентичности, ценностей и убеждений.

На протяжении всей книги у вас будут возможности практиковать доступ к ресурсным * состояниям для различных ситуаций, и испробовать разнообразные ценности и убеждения для поддержания и развития своей идентичности. К тому же вы можете, если захотите, изменить названия своих идентичностей по мере изучения книги. Еще вы познакомитесь с несколькими прекрасными техниками для того, чтобы изменения на любом уровне происходили быстро.

УПРАЖНЕНИЕ 2

Ценности и убеждения

Вот упражнение для того, чтобы вы задумались о своих ценностях и убеждениях. Полезнее записывать свои ответы, как только они приходят к вам в голову, а не беспокоиться о том, это ценность-цель или ценность-средство, это ценность или убеждение.

Ответьте на каждый вопрос по очереди. Цель первого вопроса—выявить цель-средство. Цель второго вопроса—выявить ценности более высокого уровня, которые могут быть средствами или целями. Если к вам больше не приходят на ум ответы на второй вопрос, то вы скорее всего дошли до ценности-цели. Найдите по крайней мере три разных ответа на второй вопрос. Цель третьего вопроса—выявить убеждения, которые поддерживают ваши ценности. Найдите по крайней мере четыре убеждения, поддерживающие каждый ваш набор ценностей. Если вы не уверены, что это,—убеждение, ценность-средство или ценность-цель, хорошо,—просто запишите свои мысли.

Как можно быстрее набросайте первоначальный вариант, а затем пересмотрите написанное и обдумайте потенциал каждой ценности и каждого убеждения.

Вопрос 1 Что именно вы цените в своей работе настолько, что если бы его не было, вы были бы гораздо меньше довольны своей работой?

Ответ _____

Вопрос 2 И что эта ценность вам дает?

Ответ _____

Ответ _____

Ответ _____

Вопрос 3 В чем вы убеждены, раз вы цените эти вещи?

Ответ _____

Ответ _____

Ответ _____

Ответ _____

Ответ _____

Какие у вас успехи в этом упражнении? Возможно, вы впервые задали себе вопрос о мотивах и целях своих действий. На этом этапе я намерен дать вам базовые знания о том, как вы можете развивать гибкость в поведении. Как специалист по развитию, я считаю неэтичным насильно изменять людей или манипулировать ими. Изменения происходят только тогда, когда люди сами хотят изменений.

Неэтично насильно изменять людей или манипулировать ими.

Если при изучении этой и последующих глав вы решите принять другие или новые идентичности, ценности и убеждения, предложенные здесь техники окажутся для вас очень эффективными. Вы можете довольствоваться тем, что изменять форму квадратных втулок или брать тяжелые молотки. Тем не менее я призываю вас постоянно ставить под вопрос действенность и полезность своих ценностей и убеждений. Помогают ли они вам стать самой гибкой частью вашей организационной системы?

Способности—Как? Каким образом?

Возможное определение способностей—то, *как вы применяете знания и выполняете действия для достижения цели*. В большинстве

организаций для обсуждения способностей и поведения чаще всего используются слова “умения” и “навыки”. Но чтобы понять, как развивается умение, полезнее работать со способностями.

Рассмотрим пример менеджера, которого попросили провести важные переговоры. Предположим, что он хочет достичь конкретной цели. С опытом он выучил большое количество слов, составляющих его словарь, и возможно, выучил конкретную структуру или сценарий для переговоров, из материалов компании, из книги, фильма или учебного курса. Это знания. Способности—это то, *как* знания используются, и это “*как*” зависит от того, какие отличительные признаки он выделяет в переговорах.

Эти отличительные признаки определяют его поведение—что он говорит и что делает в ответ на каждое действие. Он продолжает слушать и наблюдать, или начинает говорить? Какие слова он выбирает, когда его очередь говорить? К кому он обращается? О чем говорит его язык тела?

На способности к тому же влияют все более высокие уровни обучения —идентичность, ценности и убеждения. Если менеджер в нашем примере не отождествляется с ролью ведущего переговоры, его способности в переговорах невысоки. Его ценности и убеждения могут влиять на то, какую цель он себе ставит. Он может считать, что переговоры безнадежны, или очень сложны. В соответствии со своими убеждениями он определит свои ожидания и цели, и это повлияет на то, насколько ценными он будет считать переговоры, очень ценной деятельностью или мало ценной.

Конечный результат всех этих воздействий проявится в тех отличительных признаках, которые он выделит. Тонкие отличия и четкие цели—результат высокой ценности задания, раскрывающих способности убеждений и сильной ролевой идентичности. Грубые отличия и размытые цели—результат низкой ценности задачи, ограничивающих убеждений и слабой ролевой идентичности. Отличительные признаки, которые менеджер выделит, определят его выбор поведения.

Чтобы помочь вам лучше понять, как это происходит, я приглашаю вас в мой сад, чтобы вы понаблюдали мою попытку постричь газон. Посмотрев на траву, вы можете определить, кто ее постриг,—я или моя жена, садовод в нашей семье. У меня нет идентичности садовода, и моя цель обычно в том, чтобы как можно быстрее закончить стрижку газона, и заняться чем-то более важным, например написанием материалов, чтением или семейным отдыхом. Я считаю, что в написании книги больше удовольствия и продуктивности, чем в стрижке травы. В результате я

выделяю очень грубые отличительные признаки, например: “Этот кусочек уже готов?” Даже хотя у меня достаточно знаний для качественной работы, я обычно стригу газон кое-как.

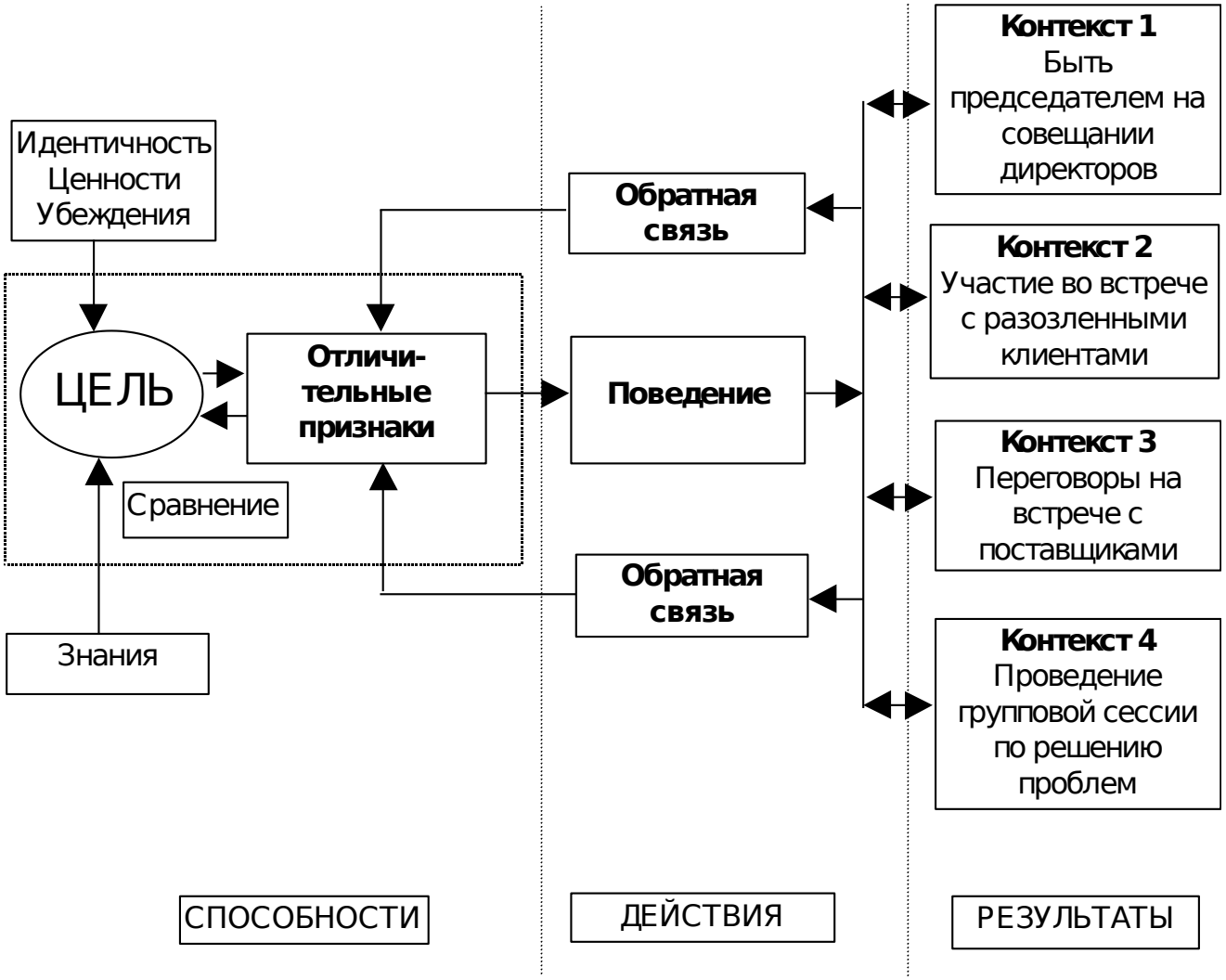
Моя жена, напротив, выделяет гораздо более тонкие отличия насчет высоты ножей газонокосилки, мест с редкой травой, изгибов кромки травы, разных оттенков зеленого цвета, и так далее. Эти тонкие отличия выработаны идентичностью садовода, в которой жена *ценит,* что умеет стричь траву, потому что она *убеждена*, что за газоном нужно аккуратно ухаживать.

Отличительные признаки и цели входят в состав механизма сравнения, который говорит нам о том, насколько мы близки к достижению цели. Происходит постоянное сравнение отличительных признаков и целей: например, *цель* в том, чтобы постричь весь газон за 20 минут, и мои “признаки”—время на часах и количество оставшейся травы.

А цель моей жены в том, чтобы с точностью до сантиметра выровнять закругленные кромки травы и определить, удается ли вылечить места с редкой травой. Ее отличительные признаки связаны с высотой травы, состоянием кромки и изменениями в местах с редкой травой со времени последнего лечения. Эти тонкие отличия направляют поведение, результат которого—профессиональное исполнение работы, не сравнимое с моими любительскими попытками.

Рисунок 1.2

Способности



Традиционное обучение часто ограничивает гибкость, предоставляя только *знания* и *поведение* для конкретного контекста. Это очень упрощенный и неэффективный способ обучения, так как в нем не развиваются более тонкие микроотличия. На рисунке 1.2 показано четыре типа встреч. Для каждого типа встречи (или контекста) есть конкретный набор освоенных навыков, полученных в результате обучения, практического опыта и знаний.

Что касается человеческого общения, то в любом контексте можно выделить много тонких микроотличий, и именно с их помощью можно сделать квантовый скачок * в гибкости. Более гибкий подход к управлению всеми этими ситуациями—научиться замечать и реагировать на сам процесс человеческого общения, а не на содержание, независимо от контекста. Бенджамин Франклин однажды сказал: “Глаз мастера делает больше работы, чем обе его руки.” Абсолютная гибкость реализуется тогда, когда вы начинаете замечать и реагировать на шаблоны и процессы поведения, а не просто применяете набор освоенных действий к соответствующему контексту.

Бенджамин Франклин однажды сказал: “Глаз мастера делает больше работы, чем обе его руки.” Абсолютная гибкость реализуется тогда, когда вы начинаете замечать и реагировать на шаблоны и процессы поведения.

Вспомним модель творческого развития из вступления; если вы собираете информацию по обратной связи, выделяете тонкие отличия и изменяете свое поведение, контекст не важен. Разрешите мне привести пример из собственного опыта, на котором это хорошо видно. Много лет назад я прошел учебный курс под названием “Эффективное совещание”. На этом курсе я узнал о повестках дня, протоколах, как придерживаться темы, сохранять направление, удерживать внимание на проблемах, справляться с уходами в сторону и использовать наглядные материалы. Мы проделали несколько упражнений и ролевых игр, чтобы поупражняться в преподаваемом способе поведения.

Когда я начал использовать такое поведение на совещаниях, я наткнулся на огромную проблему. Культуру компании можно было описать как оживленную и динамичную, с бизнесом перемежалось много дружеского общения и взаимодействия. Это была очень молодая компания, и она осталась молодой до сих пор. Встречи с руководителями и директорами часто состояли из получаса обмена историями об автомобильных авариях, служебных романах и других проделках. Для обсуждения бизнеса обычно оставалось мало времени, и решения часто принимались быстро, по внутреннему чутью и опыту.

Это очень успешная компания, и в ней интересно работать. Как вы думаете, какую реакцию я получил на собрании подразделения, когда сказал выученную на курсе формулировку ответа: “По-видимому, мы уходим в сторону,—возможно, нужно еще раз сформулировать цели собрания, чтобы нам было легче сосредоточиться на наших задачах?”

Такие слова были не очень-то хорошо восприняты. Они даже испортили то взаимопонимание (раппорт), которое я построил с некоторыми из менеджеров. Видите ли, людям было *важно* поговорить об общих интересах—просто посплетничать! Взяв на вооружение подходящие истории, можно было добиться одобрения чего угодно—нужно было только потратить необходимое количество времени, чтобы потом было принято быстрое решение. Если вы опираетесь на изученные

в прошлом ситуационные формулы, вы ограничиваете свои шансы на успех.

Если вы опираетесь на изученные в прошлом ситуационные формулы, вы ограничиваете свои шансы на успех.

То количество времени, которое менеджеры теряют на изучение ситуационных формул и действий для разных аспектов своей работы, указывает на количество негибкого обучения, которое предоставляют сегодня на рынке многочисленные курсы “развития менеджмента”. Каждая ситуация уникальна, потому что люди новые и ситуации меняются, так что будьте достаточно гибким, чтобы менять свое поведение в ответ на полученную обратную связь. Поступая так, вы постоянно видоизменяете то, что лежит в основе ваших целей, и переоцениваете актуальность своих целей—в этом и состоит творческое развитие.

Поведение—Что?

Поведение—это то, что вы *делаете* и *говорите*, и ему относительно легко научиться. К сожалению, многие люди осваивают поведение, которое не помогает, а мешает им достигать своих целей. Мы учимся многим нашим манерам у значимых образцов для подражания вокруг нас. Еще младенцами мы учимся улыбаться и говорить первые слова, копируя своих родителей. Если вам повезет, ваш руководитель будет хорошим образцом для подражания.

У некоторых людей неважные образцы для подражания. Я знал генерального директора, которого многие считали авторитарным диктатором за то, как он навязывал другим свои мнения и решения. Высота его голоса подчеркивала срочность, а слова произносились быстро и иногда немного невнятно. Все решения должны были приниматься сразу же и никогда не хватало времени на разумное обсуждение. Мне было неуютно наблюдать двух его ближайших менеджеров, которые очень точно и тщательно копировали его черты.

Окружение (обстановка)—Где? Когда?

Окружение, которое вы себе выбираете, определяет количество и качество возможностей получить обратную связь. На окружение сильно

влияют все другие уровни. Если по вашей системе ценностей и убеждений нужно быть самодостаточным и проводить много времени в одиночестве, вы будете принимать решения, основываясь на том, чтобы избегать групп и толп. Это повлияет на внешние ситуации, которые вам представятся.

Руководителям, которые считают себя прежде всего администраторами, обычно трудно руководить людьми, потому что они часто предпочитают быть одни в своем офисе, проверяя и разрабатывая системы делопроизводства, вместо того чтобы взаимодействовать с людьми. Если привязанный к своему офису администратор решит улучшить свое умение руководства людьми, ему может оказаться полезным изменить свою рабочую обстановку, чтобы он мог чаще и непосредственнее взаимодействовать с людьми. Вашим окружением определяется то, какая информация доступна вашему восприятию через все пять чувств—зрение, слух, осязание, запах и вкус.

Пять уровней влияют друг на друга. Если вы сделаете изменения на одном уровне, все более низкие уровни тоже изменятся, хотя более высокие уровни могут и не измениться. Например, внесение изменений в идентичность вызовет изменения на всех остальных четырех уровнях ниже уровня идентичности. Изменение окружения может, а может и нет, вызвать изменения на более высоких уровнях. Когда я решил принять *идентичность* специалиста по развитию, я очень скоро приобрел *ценности* и *убеждения,* благодаря которым и обнаружил НЛП, и я отправился в ту *окружающую обстановку*, где я смог изучить НЛП и улучшить мои *способности* как специалиста по развитию независимо от контекста развития.

Повсюду вокруг меня я замечаю менеджеров, которые с трудом поддерживают уровень своих результатов, потому что они еще не отождествились с теми ролями, которые им нужны, чтобы действовать в соответствии с ситуацией. Молодой энергичный менеджер, который считает себя решающим проблемы и принимающим решения, станет специалистом по развитию и тренером только тогда, когда изменится его мышление на уровне своей идентичности. Закаленный менеджер, который считает себя кладезем опыта о том, что можно и чего нельзя делать в организации, будет с трудом выдавать творческие идеи, пока не изменится его мышление на уровне идентичности. Стратег корпорации, который считает, что ему самому нужно придумывать все идеи, будет с трудом добиваться принятия своих идей, пока не изменит свое мышление на уровне идентичности.

Для развития высокой гибкости в поведении нужна согласованность уровней обучения со всеми вашими целями и ролями. Еще нужно переключить внимание с одного только содержания общения, заметив к тому же и процесс общения. Сосредоточение внимания на процессе улучшит реакции, от “поражения” к “любопытству”, и вы начнете отучиваться от тех своих реакций, которые вам ненужны и привычны. Успех начинается с самосознания, гибкости мышления и знания о том, что у вас есть выбор в использовании, или программировании, своей нейрологии.

Опыт—это не то, что произошло с человеком. Это то, что человек сделал с происшедшим.

Олдос Хаксли

(1894-1963)

Английский писатель

ГЛАВА 2

От идей к действиям

- **Общие составные части систем передачи информации**
- **Модели мира**
- **Как устроена модель передачи информации НЛП**
- **Фильтры информации**
- **Физиология**

5Речь / Память / Время / Конгруэнтность (согласованность) /Оптимальные физиологические состояния

Человек не видит реального мира. Реальный мир скрыт от него стеной воображения.

Георгий Гурджиев

(1874-1949)

Русский мистик и писатель

Вы когда-нибудь замечали, как у некоторых руководителей появляются как раз те идеи, которые нужны, и эти действия воплощаются как раз в те действия, которые нужны для достижения желаемых результатов. У этого процесса пять этапов:

- включиться в ситуацию;
- проанализировать имеющийся опыт;

- выдвинуть идеи;
- принять решения;
- предпринять действия.

Ситуация -> Проанализируйте опыт -> Выдвиньте идеи -> Примите решения -> Беритесь за дело

Это одна из важнейших способностей менеджера, и все же столько вроде бы блестящих идей так и не раскрываются до своего ожидаемого потенциала, в основном из-за замеченных проблем в трех областях между “ситуацией” и “действиями”. Для решения этих типов проблем возникла целая индустрия. То, насколько много организаций пользуется услугами консультантов, чтобы ввести у себя во имя “совершенствования” программы качества, “активные группы”, технологию “ре-инжиниринг”, и множество других методологий, свидетельствует о том, что среднему сотруднику предприятия нужна помощь в том, чтобы *анализировать опыт, выдвигать идеи* и *принимать решения*.

Здесь я часто провожу аналогию с мистером Споком и его Вулканом из телесериала “Стар Трек”, где в преувеличенном виде показаны многие из наших человеческих черт. Вы можете себе представить, на что была бы похожа жизнь в организации, если бы мы все были Вулканами? Мы бы определяли проблему и использовали логику, чтобы решить ее. Если бы жизнь была такой—логика без эмоций и творческой мысли, она была бы очень правильной и точной, но невыносимо нудной и скучной. Так что мы можем быть благодарны судьбе за наши человеческие качества—творчество и эмоции.

Но часто те же качества, которые придают вкус жизни, вызывают у людей разногласия. Нейрологические процессы, которые создают творческие идеи и эмоциональные состояния,—неотъемлемая часть нашей сложной системы передачи информации. Чтобы лучше объяснить, как эти наши качества влияют на создание идей, я использую еще одну аналогию—волшебство.

Вы знаете принцип, благодаря которому фокусник может поразить вас фокусом с исчезновением монеты? Он основан на особенностях восприятия и ловкости рук. Сначала фокусник показывает вам, как монетка быстро переходит из одной руки в другую. Когда вы несколько

раз прослеживаете эти движения, у вас формируется привычка наблюдения, основанная на ваших ожиданиях.

Волшебства нет, есть только фокусники и человеческие восприятия.

В третий раз фокусник делает что-то немного иначе, и быстрее, чем раньше, и вы этого совсем не замечаете, потому что вы следили за тем, к чему вы были подготовлены. Волшебства нет, есть только фокусники и человеческие восприятия. Мы прекрасно умеем формировать неточные восприятия реальности.

Волшебство существует благодаря нашей способности отфильтровывать информацию из окружающей обстановки и формировать уникальные восприятия реальности.

Волшебство существует благодаря нашей способности отфильтровывать информацию из окружающей обстановки и формировать уникальные восприятия реальности. А какое отношение это имеет к воплощению идей в действия? Если наши восприятия приводят нас к неуместным идеям и неэффективным решениям, неудивительно, что мы разочаровываемся своими результатами. Если мы допускаем мусор в свой ум, то и получаем оттуда мусор. Принятие решений на основе того, что мы думаем о происходящем, приводит к разочарованиям. Если вы собираетесь развить свою изощренную систему передачи информации, чтобы ваши идеи и решения принимались на основе информации высшего качества, вам нужно более или менее понимать механизм человеческого общения. Этим механизмом служит наша нейрология—система, которая мастерски делает предположения, формирует неверные восприятия, приходит к поспешным выводам и совершенно неправильно истолковывает предельно ясные сообщения.

Задача этой главы в том, чтобы с помощью модели общения НЛП подробно объяснить, как мы (не) общаемся. В первой главе вы познакомились с некоторыми важными аспектами внутреннего общения на уровне идентичности, ценностей и убеждений. В этой главе я добавлю дополнительные элементы нейрологии в систему передачи информации, но сначала стоит определить элементы, общие для всех систем передачи информации.

Общие составные части систем передачи информации

На рисунке 2.1 показан процессор обработки данных, подсоединенный к системе передачи информации, состоящей из шифратора, передатчика, приемника и дешифратора, придающего смысл принимаемой информации.

Рисунок 2.1

Общие составные части систем передачи информации

приемник дешифратор

обработка информации

шифратор передатчик

внешняя территория

мусор на входе -> система -> мусор на выходе

Наши фильтры восприятия программируют наши шифраторы и дешифраторы.

Приемник собирает сигналы с внешней территории и передает их дешифратору. Дешифратор может расшифровать только ту информацию, которая соответствует заложенному в него шифру,—все остальное он будет отфильтровывать. Затем расшифрованная информация передается на обработку. Обработанная информация передается на шифратор, и кодируется в сигналы, которые получатели смогут распознать как информацию. Этот код идет на передатчик, и оттуда на внешнюю территорию. По сути дела, так устроена любая система передачи информации, и любая система подчиняется универсальному правилу передачи информации, GIGO (Garbage In Garbage Out), мусор на входе—мусор на выходе. Одно из основных ограничений такой системы в том, что она может расшифровать только те сигналы, которые она запрограммирована распознавать. Например, обычный телефон не может передать информацию с листа бумаги, потому что он предназначен для передачи звуков. В таком случае нужен дополнительный шифратор, например факс, или сканер, компьютер и модем. Этот простой пример

помогает понять человеческую систему передачи информации—наши фильтры восприятия программируют наши шифраторы и дешифраторы.

Модели мира

Если подсчитать всю информацию, каждое мгновение поступающую на наши органы чувств, то получится до двух миллионов отдельных единиц. Исследования и тесты показали, что мы можем сознательно уделять внимание только семи плюс-минус два частицам информации [1]. Чтобы разобраться в окружающем мире (территории), мы отфильтровываем огромное количество информации, которую мы считаем ненужной. Представьте себе, что будут замечать и на что будут обращать внимание полицейский и архитектор, идя по оживленной улице? Сомневаюсь, чтобы у них было одинаковое восприятие, даже если бы они шли вместе как друзья. Информация, которую мы, отфильтровав, вбираем в себя, формирует нашу карту реальности. Эта карта не всегда отображает территорию, с которой мы собрали информацию для ее построения.

Дорожная карта не совпадает с территорией. Это только один моментальный снимок, который не представляет собой реальности.

Дорожная карта не совпадает с территорией. Это только один моментальный снимок, который не представляет собой реальности. На дорожных картах нет дорожно-ремонтных работ, погоды, людей, и тому подобного. Территория всегда гораздо богаче деталями, чем любая карта, созданная для ее отображения. В нашу карту входят предположения, восприятия, убеждения и ценности. Мы используем эту карту, управляя по ней своим поведением, поэтому важно помнить, когда и как мы отфильтровываем информацию. Случалось ли с вами, что вы сидели на семинаре, делая записи, и замечали, что пропустили то, что сказал выступающий? В этом примере ваши фильтры удалили слова выступающего, так как сознательное внимание было направлено на записи. На рисунке 2.2 показан упрощенный вариант модели передачи информации НЛП. Я буду использовать эту модель, чтобы помочь вам лучше узнать то, как вы общаетесь, выдвигаете идеи, принимаете решения, и предпринимаете действия.

Сначала я объясню, как устроена модель, чтобы дать вам общее понимание того, как она действует, а затем приведу несколько практических примеров, чтобы объяснить каждый отдельный элемент.

Позже в этой главе я познакомлю вас с одной из самых простых и эффективных систем НЛП—“Взмахом”. На этом этапе мы работаем над улучшением осознания того, как вы генерируете свои мыслительные процессы и воплощаете их в действия. Когда вы им уверенно овладеете, многочисленные техники и упражнения, приведенные в этой и последующих главах, помогут вам расширить свою свободу выбора (гибкость) в поведении, независимо от ситуации.

Рисунок 2.2

Модель передачи информации НЛП

Территория

Фильтры

ценности

убеждения

речь

память

маркировка времени

метапрограммы

Внутренняя карта

образы

звуки

ощущения

запахи

вкусы

внутренний диалог

Состояние

Физиология

Поведение

Результаты

Как устроена модель передачи информации НЛП

Подсознательно мы активно ищем ту информацию, которая поддерживает то, что для нас важно.

Мы живем в окружающей обстановке, или на нашей территории, избирательно воспринимая информацию с помощью своих чувств: зрения, слуха, обоняния, вкуса, и осязания. На наши чувства, или приемники, каждое мгновение поступает больше двух миллионов единиц информации, и чтобы в этом всем разобраться, нам приходиться решать, на какие единицы информации мы будем обращать внимание. Чтобы решать, что важно и что неважно, мы используем фильтры—ценности, убеждения, воспоминания, речь, восприятие времени и так называемые “метапрограммы”, укоренившиеся фильтры (о метапрограммах будет рассказано позже в главе 4).

Отфильтрованная информация формирует в уме внутреннюю карту, сочетание образов, звуков, ощущений, запахов и вкусов. Внутренняя карта и физиология, вместе взятые, создают “состояние существования”. Иногда мы говорим, что находимся в определенном “умонастроении”, но часто не сознаем, насколько наше тело влияет на состояние. Попробуйте войти в “состояние печали”, стоя выпрямившись с поднятой вверх головой и широкой улыбкой,—это очень трудно. А если медленно и глубоко дышать, снять мышечное напряжение, то можно достичь состояния релаксации.

Внутренние системы представления информации (репрезентативные системы):

В—образы (визуальная)

А—звуки (аудиальная)

К—ощущения (кинестетическая)

О—запахи (обонятельная)

Г—вкусы (вкусовая)

Любое поведение зависит от состояния.

Наше состояние влияет на наше поведение и тем самым определяет получаемые результаты. Таким образом любое поведение зависит от состояния. Это именно тот процесс, в ходе которого идеи выдвигаются и воплощаются в действия. Поэтому, чтобы увеличить гибкость в поведении, сначала нужно научиться управлять состояниями ума и тела, а для этого нужно понимать, как устроены фильтры информации.

Фильтры информации

Ценности и убеждения побуждают нас искать и замечать ту информацию, которая поддерживает важные для нас вещи. Действуя таким образом, мы упускаем из виду огромное количество информации, которая могла бы быть полезной. Мы уже узнали, как ценности и убеждения создают ограничения в каждой из ролей, из которых состоит идентичность, так что я продолжу этот раздел темой “речь”.

Речь

Если бы с помощью речи мы давали точное описание своего опыта, можете себе представить, какие бы у нас были нудные и педантичные разговоры. Возможно, вы знаете таких людей. Используя речь, мы обобщаем, искажаем и пропускаем много информации из своего первоначально полученного опыта.

Используя речь, мы обобщаем, искажаем и пропускаем много информации из своего первоначально полученного опыта.

Например, ваш коллега возвращается с собрания и вы спрашиваете: “Как прошло собрание?” Типичным ответом на такой вопрос может быть: “Да, оно было очень продуктивным, потребовалось некоторое время, чтобы разобраться в определенных вопросах, но в конце концов мы достигли согласия.” Что это вам говорит о собрании? Очень немного. Если вам был бы нужен более подробный отчет, надо было бы просмотреть

протокол собрания, и даже в нем могли бы быть какие-то ошибки из-за искажения или перестановки слов.

Слова дают очень неточное и упрощенное описание первоначального опыта, и часто из-за них тратится зря много усилий. Вы помните менеджера, которого попросили создать центральную службу поддержки информационных технологий? Сколько потерянного времени и усилий, не говоря уже о неприятностях для сотрудников, и все из-за того, что менеджер принял слова начальника за чистую монету и согласился со всеми подразумеваемыми в ней предпосылками.

Речь часто неверно отображает наш опыт, и используя ее, мы вносим дополнительный смысл в окружающий мир. Попробуйте решить такую задачку:

Вопрос: *Стрелочник увидел, что машинист поезда проезжает мимо красного сигнала светофора, но не доложил об этом—почему?*

Постарайтесь предложить свои собственные ответы, прежде чем читать дальше.

Ответ 1: *Красный свет предупреждал поезда, идущие в противоположном направлении.*

Ответ 2: *Машинист ехал на велосипеде.*

Ответ 3: *Стрелочник смотрел фильм о машинисте по телевизору.*

Ответ 4: *Красный свет предназначался для автомашин на железнодорожном переезде.*

Ответ 5: *Стрелочник наблюдал за машинистом из самолета, который взлетал над железной дорогой.*

Речь—это наш универсальный код, который мы используем для обмена информацией с другими людьми. Приведенный выше пример показывает, как легко мы формируем ненужные нам восприятия реальности, при расшифровке придавая словам такой смысл, который совершенно отличается от первоначального. Чтобы избежать таких ошибок, нужно было бы задать такие вопросы:

- *Каким образом* стрелочник *увидел* машиниста?

- *Каким образом* машинист *проезжал мимо* светофора?
- *Какой* именно красный свет, и *где* он находился по отношению к машинисту и стрелочнику?

Когда вы понимаете, что речь действует как фильтр опыта, создавая уникальную реальность для каждого человека, вы можете разобраться в одной из основных причин нарушения передачи информации в организациях.

Политики прекрасно умеют использовать речь с выгодой для себя. Когда вы понимаете, что речь действует как фильтр опыта, создавая уникальную реальность для каждого человека, вы можете разобраться в одной из основных причин нарушения передачи информации в организациях. В восьмой главе я познакомлю вас с двумя моделями речи —“милтон-моделью”, и ее противоядием, “мета-моделью”. Эти модели вооружат вас инструментами для того, чтобы раскрывать глубокую структуру опыта и избегать ловушек речи.

Память

Воспоминания помогают нам осмысливать новую информацию, мы находим связь с тем, что мы уже знаем. В процессе поиска в памяти связей с опытом создаются ожидания будущего. В памяти об опыте могут содержаться обстоятельства, которые влияют на мышление и поведение во время следующих похожих ситуаций. Например, был отклонен письменный запрос начальнику на дополнительные ресурсы, и память об этом отказе влияет на то, как человек будет просить дополнительные ресурсы в будущем. Опыт обобщается, и похожим происшествиям в будущем придается такой же смысл.

В каждом воспоминании об опыте содержатся ситуационные элементы (что, кто, где, и т. д.) плюс эмоции, связанные с опытом.

С воспоминаниями тесно связаны эмоции. В каждом воспоминании об опыте содержатся ситуационные элементы (что, кто, где, и т. д.) плюс эмоции, связанные с опытом. Когда вы вспоминаете случай, с которым связана сильная эмоция, можно вызвать и действительно почувствовать те же чувства, которые были вызваны во время первоначального происшествия. НЛП использует связи между памятью, эмоциями и чувствами, помогая делать выбор между "*состояниями существования*". С некоторыми запомненными состояниями могут быть связаны негативные эмоции. Такие состояния называются не-ресурсными, потому что они преграждают доступ ко многим внутренним ресурсам, например логическому мышлению, творчеству, уверенности, осмыслению и так далее.

У одной женщины, менеджера по персоналу, было болезненное воспоминание о первой встрече с главным менеджером, чью манеру общения она истолковала как агрессивную и отвергающую. После этой стычки у нее осталось чувство робости, и каждый раз, когда она встречалась с необходимостью снова общаться с главным менеджером, она вспоминала свой первый опыт и готовилась к похожей неприятной встрече, входя в запомненное нересурсное состояние. Ее память о первом опыте установила ожидания для всех последующих встреч. Давайте прокрутим этот сценарий по модели общения НЛП на рисунке 2.2 , используя вымышленные имена для участников:

Адриан (главный менеджер) звонит Джейн (менеджеру по персоналу). Адриан говорит очень быстро, низким тоном и с оттенком срочности в голосе (в музыке эту отличительную черту удачно называют "атакой"). Услышав голос Адриана, Джейн вспоминает первую встречу с ним, на которой она почувствовала робость—это чувство связано в ее памяти с первым опытом, в частности с особенностями голоса Адриана. Это чувство вызывает те убеждения, которые она построила на основе этого опыта, усиленные внутренним диалогом: "Я не знаю, что делать с Адрианом... он подрывает мой авторитет... он гораздо четче выражает свои мысли и настойчивее, чем я."

Такие слова оказывают обессиливающее воздействие на подсознательном уровне. Ее убеждения поддерживают такие ценности: "сейчас важно пережить встречу невредимой и не утратив доверие к себе". Результат этого телефонного разговора с Адрианом—внутреннее представление информации, карта, состоящая из образов, звуков, чувств, и возможно, каких-то запахов или вкусов, которые связаны с этим воспоминанием. С помощью этой "карты" Джейн внутренне представляет

опыт телефонного разговора с Адрианом. Эта карта создает состояние общее нересурсное состояние, которое влияет на физиологию (тело немного сутулится, некоторые мускулы плеч, лица и тела напряжены).

И вот это состояние ума и тела управляет поведением Джейн,—что она делает и что говорит. Результат именно такой, какой она предчувствовала и к какому она готовилась,—Адриан устраивает все по-своему, а Джейн остается невредимой, чтобы сразиться когда-нибудь потом.

Ваша способность создавать творческие, полезные и содержательные идеи сильно повысится, когда вы будете управлять своим состоянием.

Если, как и Джейн, вы сохраняете воспоминания, связанные с нересурсными эмоциональными состояниями, почему бы вам не изменить их так, чтобы будущие переживания стали для вас полезнее? Зачем снова прокручивать старые шаблоны из своей памяти, которые мешают вам повысить результативность вашей работы? Ваша способность создавать творческие, полезные и содержательные идеи сильно улучшится, когда вы будете управлять своим состоянием, в ответ на обратную связь от внешней территории и от собственной нейрологии. Прежде чем я познакомлю вас с техникой, помогающей управлять состоянием, я объясню два основных типа состояния, которые будут специально использоваться для разных целей—“вовлеченное” и “отстраненное”.

Вовлеченное (ассоциированное) состояние

Когда вы вспоминаете случай из опыта, или создаете воображаемый опыт, где вы являетесь участником визуального представления опыта, вы “вовлечены” в происшествие. Вы как бы видите своими глазами и слышите своими ушами. В вовлеченных состояниях вы соединены с чувствами или эмоциями, связанными с воспоминанием или созданным происшествием. Актеры “вовлекаются” в свои роли, создавая *настоящие* чувства, а не поддельные эмоциональные состояния. Если вы хотите вызвать определенное чувство, вовлекитесь в воспоминание о случае, когда у вас в прошлый раз было это чувство.

Отстраненное (диссоциированное) состояние

Когда вы в уме создаете картинку, воспоминания или воображаемой ситуации, и наблюдаете себя, вы “отстранены” от происшествия.

Отстранение удаляет эмоциональное содержание из переживания. Терапевты используют эту технику, когда хотят, чтобы клиент воспроизвел травматическое происшествие, не переживая заново эмоциональное содержание. В технике “Взмах” используется отстраненное воображаемое внутреннее представление, для того чтобы заменить нересурсное состояние на ресурсное. Я познакомлю вас с этой техникой, используя визуальную систему, так как это для большинства людей легче всего, хотя кому-то может оказаться лучше работать в кинестетической или аудиальной системах.

УПРАЖНЕНИЕ 3

Техника “Взмах”

Шаг 1

Вспомните ситуацию, в которой вы отреагировали таким способом, который вас беспокоит сейчас. Это могла быть встреча, телефонный разговор или презентация—любая ситуация, в которой вы хотели бы заменить в будущем нересурсные реакции на ресурсные.

Шаг 2

Найдите пусковой механизм (триггер) нересурсного состояния. Откуда вы знаете, когда создавать у себя это состояние? В примере с Джейн и Адрианом, состояние Джейн включалось картинкой, которую она создавала в своем уме, когда думала про Адриана. Ее состояние ухудшилось, когда она добавила его голос в свое внутреннее представление картинки Адриана, разговаривающего по телефону. Это внутренний пусковой механизм (полностью созданный в уме). В других случаях пусковым механизмом было что-то в голосе Адриана по телефону (внешний пусковой механизм). Если в вашем примере пусковым механизмом служит внутреннее представление, то воссоздайте те визуальные, аудиальные, обонятельные и вкусовые элементы в таком же виде, как они обычно возникают в вашем уме. Если пусковой механизм внешний, используйте все модальности, чтобы создать полностью

вовлеченное внутреннее представление, то есть как бы снова переживите воспоминание.

Шаг 3

Определите два качества своей внутренней картинки, которые при усилении меняют вашу внутреннюю реакцию. Обычно хорошо действую яркость и размер, но могут действовать и цвет, контраст, местоположение или глубина. Вы скорее всего заметите свою внутреннюю реакцию как чувство или эмоцию. Поиграйте с ней, пока вас не удовлетворят два выбранных качества. Эти качества (так называемые субмодальности)—“решающие субмодальности”.

Шаг 4

Теперь встаньте, пройдитесь и немного подумайте о чем-то совершенно другом. Это поможет вам выйти из состояния, в которое вы только что входили.

Шаг 5

Постройте новый образ того, каким вы предпочитаете быть в ответ на такую ситуацию. Вы создаете образ другого “себя”, обладающего ресурсами того, как выбрать лучший результат. Это другое ваше “я” приближается к тому, каким вы хотите быть в такой ситуации. Ваша картинка должна быть отстранена, то есть вы смотрите на себя на картинке. Отстраненные картинки создают мотивацию двигаться к тому, чего вы хотите. Вовлеченная картинка дала бы вам чувство, что у вас уже есть ресурсы, так что сделайте картинку отстраненной.

Обязательно включите в образ все необходимые вам ресурсы. Среди них могут быть настойчивость, уверенность, ясность мысли, способность слушать, творчество, способность расспрашивать, и так далее. Выберите свои собственные ресурсы,—если вы выбираете какое-то умение, обеспечьте, чтобы у вас было хотя бы знание этого умения,—если вам нужно умение, которого у вас пока нет, найдите способ как можно скорее приобрети это умение.

Нужно, чтобы ваш образ был притягательным и реалистичным. Еще его нужно проверить по отношению к другим областям вашей личности и взаимоотношений. Испробуйте его в разных ситуациях—совместимо ли это ваше новое “я” с другими взаимоотношениями? Если вы будете так

реагировать в других ситуациях, будет ли результат благоприятным для вас и для тех, с кем вы общаетесь? Вам может потребоваться изменять образ, пока он полностью вас не удовлетворит.

Шаг 6

Теперь еще раз пройдитесь по комнате и подумайте немного о чем-то совершенно другом,—это “прерыватель состояния”,—такой же, как и в четвертом шаге.

Шаг 7

Возьмите свой первый образ и усильте решающие субмодальности,—как в третьем шаге. Теперь возьмите свой новый образ себя, сделайте его маленьким и темным, и поместите его в уголок первого образа. Для следующего шага нужна скорость. Говоря про себя “взмах”, или со свистящим звуком, мгновенно сделайте большую картинку маленькой и темной, одновременно делая новый образ себя большим и ярким.

Шаг 8

Повторите седьмой шаг около пяти раз, обязательно “прерывая состояние” после каждого раза. Необходимы скорость и повторение.

Шаг 9

Чтобы проверить свою новую “реакцию”, вам нужно только снова включить состояние, вообразив ситуацию в будущем, когда вам будет нужна такая новая реакция. Это называется “подстройкой будущего”. Если ваш пусковой механизм внешний, вам нужно только вообразить событие, которое включило бы ваше состояние. Если вы все еще получаете первоначальную реакцию, вернитесь к первому шагу и проделайте его снова, хотя когда вы “махнете” ваши образы пять-шесть раз, вы обнаружите, что новое состояние переключается само.

Рисунок 2.3

Взмах

“Махните” решающие субмодальности (для многих людей хорошо действуют яркость и размер)

Поэкспериментируйте с этой техникой и часто ее используйте. Вы можете получить больше свободы выбора в своих внутренних картах реальности, программируя свою нейрологию более ресурсно реагировать на внешнюю территорию. Тогда ваши фильтры восприятия будут работать на улучшение и усовершенствование ваших действий, устраняя вами же поставленные ограничения.

Время

Невозможно управлять временем; на самом деле вы управляете собой *во* времени и *через* время.

Современная концепция “тайм-менеджмента” (управления временем)—ошибочна. Невозможно управлять временем; на самом деле вы управляете собой *во* времени и *через* время. Представьте, что вам могут ответить, если вы спросите десять случайно выбранных людей, что они делали во вторник две недели назад. Ответы будут похожими? Конечно, нет. Ответы могут быть самыми разными, от “я не знаю” до “кажется, я ...” и конкретных ответов “да, я играл в теннис с одной моей знакомой”. После этого спросите их, что именно они будут делать ровно через две недели. Некоторые скажут, что именно они будут делать, у некоторых может быть смутное представление об этом, и найдутся те, кто об этом еще не думал.

То, как мы внутренне воспринимаем время, сильно влияет на то, как мы вспоминаем прошлые события, как мы переживаем настоящее, и как планируем будущие события.

Каждый из нас по-своему представляет себе время. Некоторые люди хорошо умеют планировать на долгие сроки, а другим трудно предполагать что-то дальше выходных. И мы сильно отличаемся друг от друга по способности вспоминать прошлые события. От того, как мы внутренне воспринимаем время, сильно зависит то, как мы вспоминаем прошлые события, как мы переживаем настоящее, и как планируем будущие события. Можно было бы подумать, что время для всех одинаково,—у каждого есть часы, которые помогают нам вносить в жизнь

понятие времени, и все они настроены на одинаковое время. В НЛП предлагается техника под названием “линия времени”, которую можно использовать, чтобы перестроить ненужное нам восприятие времени (или маркировку времени), и максимально использовать время, планируя действия так, чтобы достигать своих целей.

Линия времени—это метафора, и причем очень полезная. В ней используется принцип маркировки времени в физическом пространстве, в котором находится наше тело. Бывает, что время организовано как хронологическая линия, идущая из прошлого через настоящее в будущее. Я встречал многих людей с совершенно другими и гораздо более сложными конструкциями. Но обнаружены некоторые общие принципы, которые относятся к большинству людей, и которые помогут нам понять преимущества и недостатки разных типов линии времени.

Есть две основных формы линии времени, у каждой из которых много вариантов. Люди, которые постоянно живут в “здесь и сейчас”, часто опаздывают на встречи, потому что “сейчас” для них гораздо важнее и реальнее, чем будущее. Оказывается, что такие люди обычно опаздывают на встречи, потому что они полностью вовлечены в “сейчас” и не обращают внимания на расписания и графики времени, часто затягивая сроки. Их к тому же легко уговорить остаться дольше, когда они глубоко вовлечены в обсуждение. Когда их внимание сосредоточено на чем-то, они легко умеют удерживать его.

Жизнь “во-времени” запоминается с большим количеством эмоций. Когда человек вспоминает такой опыт, он обычно полностью ассоциирован (вовлечен) в него.

Такие люди обычно не используют блокноты-“органайзеры”, часто предпочитая простые записи будущих событий в дневнике. Жизнь “во-времени” запоминается с большим количеством эмоций. Когда человек вспоминает такой опыт, он обычно полностью ассоциирован (вовлечен) в него. У людей, находящихся “во-времени”, пространственное размещение линии времени похоже на показанное на рисунке 2.4 (линии А-Б; В-Г), где тело действительно находится “внутри” линии времени.

Рисунок 2.4

Пространственное расположение линии “во-времени”.

Вид сверху

Настоящее (сейчас)

Второй основной тип расположения временной линии, “через-время”, показан на рисунке 2.5 . Люди, у которых так расположена линия времени, часто используют сложные системы блокнотов-“органайзеров”, потому что прошлое и будущее настолько же важны, как и настоящее. Таких людей часто отвлекают собственные мысли о событиях в прошлом и в будущем, и даже если телом они здесь, их ум часто где-то в другом месте. Они обычно приходят вовремя на встречи, а выраженные типы “через-время” могут приходить и на час раньше, потому что для них совершенно немыслимо опаздывать, и прийти вовремя часто важнее, чем сама встреча.

Эти два вида расположения в пространстве типичны для правшей. У левшей прошлое и будущее могут быть зеркально развернуты.

Если вы определите свою линию времени, вы сможете ее менять, и использовать как очень эффективную систему планирования, которая поможет вам планировать достижение успехов.

Где находится ваша линия времени? Вы “во-времени” или “через-время”? Как вы воспринимаете и маркируете время по отношению к физическому пространству, в котором находится ваше тело? Если вы определите свою линию времени, вы сможете ее менять, и использовать как очень эффективную систему планирования, которая поможет вам планировать достижение успехов.

Рисунок 2.5

Типичное расположение линии времени “через-время”

Вид сверху

Настоящее

Прошлое уходит налево в виде дуги

Будущее уходит направо в виде дуги

Чтобы выяснить, как расположена ваша собственная линия времени, выберите случай из своего далекого прошлого, когда вы праздновали день рождения, и вспомните какие-то конкретные события этого дня. Теперь вспомните другой день рождения на несколько лет позже, и проделайте то же самое. Теперь вспомните еще один день рождения через несколько лет ... и продолжайте, пока не дойдете до своего прошлого дня рождения. На несколько секунд задерживайтесь в каждом воспоминании, вызывая в уме как можно больше образов каждого дня рождения.

Теперь я попрошу вас снова проделать то же самое, и в это раз постараться заметить, в каком направлении расположена каждая из внутренних картинок празднования дня рождения. Проведите воображаемую линию через все образы, и вы получите свою метафорическую линию времени. Она может быть не похожа ни на один из двух примеров на рисунках 2.4 и 2.5—это нормально. Бывают люди с очень своеобразным расположением времени. В некоторых азиатских культурах есть вертикальные вверх / вниз линии времени, и я был знаком с людьми, у которых это были спирали вокруг тела. Вопрос в том, насколько вам полезна ваша форма линии времени? Если она не особенно полезна, то представьте себе, что бы вы предпочли. Насколько эффективно вы умеете заканчивать работу вовремя? Как вы вкладываете свое время, насколько разумно? Умеете ли вы придерживаться графиков времени? Можете ли вы с уверенностью заранее планировать крупные и важные проекты? Как насчет повседневного вложения времени и общей дисциплины времени?

Если вы хотите усовершенствовать какую-то из этих областей, может быть полезно поэкспериментировать с непривычными линиями времени. Для западного бизнеса лучшего всего подходит линия “через-время” в форме буквы “V”, расположенная перед собой (как показано на рисунке 2.5). В пятой главе у вас будет возможность использовать свою линию времени, чтобы спланировать успешное будущее событие.

Физиология

Ум и тело—единая система, и следовательно, влияют друг на друга.

На этом этапе важно познакомиться с физиологией, потому что она оказывает огромное влияние на все, что вы думаете и делаете. Возвращаясь к модели передачи информации НЛП (рисунок 2.2), ум и тело—единая система, и следовательно, влияют друг на друга. Результат их взаимного влияния—“состояние существования”, и это состояние определяет поведение. Вы когда-нибудь замечали, что у вас нет желания делать что-то, потому что вы “не в том настроении”? Или иногда вам просто не хотелось что-то делать. Насколько на ваше состояние влияет то, что думает ум и то, что ощущает тело? В каком состоянии ума и тела вам нужно быть, чтобы достигать успехов? Ясно, что для определенных задач нужны соответствующие состояния, и что состояние—это результат взаимного влияния ума и тела.

Конгруэнтность (согласованность)

Физиология включает в себя такие элементы, как поза, движения, мимика, жесты, дыхание, мышечный тонус, внешние прикосновения и внутренние ощущения. Встаньте, ссутультесь, сделайте печальное выражение лица, согните колени, опустите плечи, замедлите дыхание, прикройте веки, расслабьте мышцы и скажите: “Сегодня я чувствую себя как никогда хорошо!”. Как вы себя почувствовали? Своеобразно? Как вы думаете, кто-то бы вам поверил?

Своей физиологией вы дали мозгу сигнал, что вы чувствуете себя устало и обессилено, так что слова, которые вы сказали, получились неконгруэнтными (несогласованными) с тем сообщением, которое передавало ваше тело. Вы передали двойственное сообщение. Вряд ли получится сделать блестящую корпоративную презентацию, если ваше тело и ум не находятся в полной гармонии друг с другом. Бесполезно стоять в уверенной позе, если ваш внутренний диалог говорит: “Я слишком нервничаю и не смогу сделать этого—я меня недостаточно опыта.” Вы не в лучшей своей форме, если вы в чем-то не конгруэнтны. Если ваш начальник спрашивает вас, хотите ли вы повышения, и вы отвечаете “да”, но с нерешительностью в голосе и сгорбившись—вам нужно выяснить, почему ваши сигналы не конгруэнтны.

Многие из “инстинктивных чувств”—подсознательные сигналы неконгруэнтности. Прислушивайтесь к ним, они дают вам обратную связь.

Подсознание часто передает сигналы неконгруэнтности через ум или тело, потому что оно определило проблемную область. Возможно, подсознание обеспокоено экологией поспешных решений? Многие из “инстинктивных чувств”—подсознательные сигналы неконгруэнтности. Прислушивайтесь к ним, они дают вам обратную связь.

Оптимальные физиологические состояния

Для каждой задачи есть оптимальное физиологическое состояние, которое делает более конгруэнтным ваше состояние и повышает качество ваших действий. Получать обратную связь о том, как вы себя чувствуете, настолько же важно, как и получать обратную связь от внешней территории. Если вы встречаетесь с руководителями высокого уровня и вдруг чувствуете, что вас вытеснили из обсуждения—это обратная связь. Где находится это чувство, и как оно повлияло на ваше общее состояние?

Вам нужно какими-то способами управлять своей физиологией—как вы дышите? Верхней частью груди или животом? Быстро или медленно? Начните дышать по-другому и проверьте свое состояние. В какой вы позе? Напряжены ли мускулы? Вы наклонены в какую-то сторону? Вы прямо сидите или немного сутулитесь? Измените что-то и снова проверьте свое состояние. Не обязательно делать резкие изменения, небольших изменений обычно достаточно для того, чтобы изменить состояние. И не забудьте проверить, что происходит в вашем уме. Что делают ваши фильтры восприятия? Насколько полезен сейчас ваш внутренний диалог? Какие изменения вам нужно сейчас сделать, чтобы стать полностью конгруэнтным (согласованным) с самим собой?

Любая неконгруэнтность будет замечена другими людьми и обработана их фильтрами восприятия.

Если вы собираетесь эффективно выступить на собрании, вам нужно сделать это конгруэнтно и уверенно. Любая неконгруэнтность будет замечена другими людьми и обработана их фильтрами восприятия, и кто знает, в каком виде они отобразят вас в своем уме. Я еще вернусь к физиологии и сигналам конгруэнтности во втором и третьем разделах, когда вы узнаете, как использовать свою физиологию, чтобы строить раппорт (взаимопонимание), воздействовать на других людей и усиливать свое влияние.

Нас никогда не обманывают; мы обманываем сами себя.

Иоганн Вольфганг фон Гёте

(1749-1832)

Немецкий поэт, драматург, прозаик

ГЛАВА 3

Создание руководящего направления

- **Приверженность**

6Описание текущего состояния и желаемого состояния / Разработка своего направления / Воплощение в жизнь

Все люди стремятся к одной цели: успеху и счастью. Единственный способ достичь настоящего успеха—это полностью выразить себя в службе обществу. Во-первых, нужно иметь четкий, ясный, практический идеал—цель, задачу. Во-вторых, нужно иметь средства, необходимые для достижения целей—мудрость, деньги, материалы и методы. В-третьих, нужно приспосабливать свои средства к цели.

Аристотель,

384-322 до н. э.

Греческий философ

Приверженность

В теории менеджмента среди всех метафор, наверное, больше всего метафор руководящего направления деятельности. Идея создания руководящего направления в том, чтобы использовать весь потенциал персонала и добиться трудно достижимой 110-процентной эффективности. Самое главное в том, чтобы полностью раскрыть способности персонала—это создать обстановку, в которой люди полностью привержены достижению целей бизнеса в результате внутренней мотивации, а не какого-то внешнего подхода кнута и пряника.

Музыка, которую слышит оркестр, отличается от музыки, которую слышит публика.

Одна из моих любимых метафор—это оркестр, состоящий из талантливых музыкантов, у каждого из которых есть свой особый дар создавать музыку с помощью какого-то инструмента. Если им дать партитуру, они могут понять сложное нотное письмо, перевести его в физические действия с помощью своих инструментов, и издать звуки, которые вызовут эмоции у слушателя. А что делает дирижер? Он своими движениями направляет и руководит оркестром. Представьте, что вы играете на трубе в оркестре из 50 человек. Как вы думаете, вы сможете услышать флейты за ударными инструментами? Музыка, которую слышит оркестр, отличается от музыки, которую слышит публика. Слушатель, сидящий впереди слева, слышит другую музыку, чем тот, кто сидит сзади справа.

Теперь представьте, что вы следите за воодушевленным дирижером—за его телодвижениями в такт музыке, которые согласовывают и синхронизируют разные части оркестра; за его жестами, которые ценят ваше участие и ведут вас к высоким взлетам и мягким полутонам; за тем, как он наполняет музыку эмоциями с помощью ярких и выразительных визуальных * физиологических сигналов. Это руководящее направление. Часто энтузиасты симфонической музыки могут сказать вам имя дирижера, слушая музыку и узнавая его особый стиль. Каждый дирижер руководит оркестром по-своему, но без руководства теряется эмоциональное наполнение, в котором и есть вся суть музыки.

Нужно самому на 110 процентов посвятить себя руководящему направлению—с энтузиазмом воодушевленного дирижера.

Как менеджер вы можете разрешить своим специалистам выполнять ваши письменные инструкции, и у них всегда найдется достаточно работы, чтобы заполнить свое время и давать результаты. Главный вопрос для всех менеджеров в том, “как создать обстановку, которая поощряет внутреннюю мотивацию, так что люди на 110 процентов посвящают себя работе?” Прежде всего вам нужно знать, какое из направлений правильное. Затем нужно самому на 110 процентов

посвятить себя руководящему направлению—с энтузиазмом воодушевленного дирижера.

В этой главе вам предлагается трехэтапная модель создания руководящего направления деятельности для вашей команды, настройки самого себя в этом направлении, и создания соответствующих нейрологических условий, которые помогут вам “воплотить это в жизнь”. Можно сказать, что в этой модели (рисунок 3.1) описывается, как обеспечивать обратную связь от вашей миссии * (предназначения)

более высокого уровня. Эта обратная связь помогает согласовывать собственную энергию и направлять энергию своей команды. В этой модели руководящего направления особое внимание обращается на обеспечение для вас обратной связи, чтобы вы могли быть увлеченным и приверженным образцом для подражания для своей команды. О том, как превращать это руководящее направление в действия команды, будет рассказано во втором разделе по лидерству.

Опишите желаемое состояние ->

Опишите текущее состояние ->

Разработайте свое направление ->

Интегрируйте это направление в свою нейрологию

Рисунок 3.1

Создание руководящего направления

1 Опишите желаемое состояние и текущее состояние

Обратите внимание на

Миссию организации и направление развития бизнеса

Техники и концепции НЛП

Глобальный обзор

Позиции восприятия

2 Разработайте свое направление

Обратите внимание на

Собственную миссию, идентичность, ценности и убеждения

Техники и концепции НЛП

Конгруэнтность

Хорошо сформированные результаты

3 Интегрируйте это направление в свою нейрологию

Обратите внимание на

Свое мышление и поведение

Способности, необходимые для успеха

Техники и концепции НЛП

Актуализация будущего

Присоединение к будущему

Теперь я проведу вас по модели руководящего направления, предлагая вам упражнения, которые повышают потенциал успеха.

Описание текущего состояния и желаемого состояния

Всегда лучше знать, куда вы идете, а иначе можно попасть куда угодно.

При создании направления подразумевается, что вы хотите быть в каком-то другом месте, а не там, где вы сейчас. Есть какое-то глубокое свойственное людям желание, которое заставляет нас так мыслить. Как бы мы ни наслаждались своей окружающей обстановкой, через некоторое время в будущем мы захотим каких-то изменений. Все методы совершенствования организации основаны на этом глубоком желании— идти от текущей ситуации (или состояния) к какой-то другой желаемой ситуации (или состоянию), которая безопаснее и выгоднее. В этом заключена идея ухода оттуда, где вы находитесь, и движения к каком-то другому состоянию, известному или неизвестному. Всегда лучше знать, куда вы идете, а иначе можно попасть куда угодно.

текущее состояние

неопределенные будущие состояния

известное желаемое состояние

В моем опыте проведения тренингов, поддерживающих программы организационного развития, я наблюдал, как начиная от анализа потребностей до завершения разработки обучения, “ориентиры целей” много раз меняются. Это говорит о том, что руководство желает изменений, но не определилось насчет желаемой ситуации. В результате такого шаблона действий будущее возникает как серия рефлекторных реакций на текущие события, а не как стратегическая, запланированная последовательность управляемых изменений. *Если вы не знаете, каким будет будущее, как вы можете вкладывать время и средства в умения, которые станут тогда необходимы?*

Глобальный обзор

Чтобы начать описывать свое желаемое состояние, нужно рассмотреть место вашей части организации во всей организации. Если вы президент фирмы, рассмотрите свою организацию как часть рынка, на котором она действует. На этом этапе вам нужно мыслить системно о частях и о целом. В какую большую логическую единицу системы ваш

объем ответственности входит как часть? Вы помните закон необходимого разнообразия из первой главы? Вы собираетесь сделать свою часть организации самой гибкой, создав такое направление, которое позволит вам постоянно перестраиваться в зависимости от миссии и задач бизнеса большей системы.

Чтобы достичь в этом успеха, вам нужно самому обладать гибкостью, чтобы учитывать всю обратную связь, которую вы будете получать при создании руководящего направления для себя и своей команды. Прежде всего, вам нужно знать миссию и задачи более высокого уровня, и вложить какую-то конкретную реальность в общие слова корпоративной миссии. В утверждениях типа “мы стремимся быть первыми” мало смысла, если нет подкрепляющих их конкретных фактов. У одних организаций лучше, у других хуже получается разрабатывать формулировку миссии, передавать ее вниз по иерархии и превращать ее в рабочие задания. Если у вас недостаточно информации глобального характера, чтобы определить руководящее направление для вашей части организации, я настоятельно советую сделать это своим первым желаемым результатом.

Чего организация от вас *на самом деле* ожидает?

Многие организации знают направление, в котором они идут, но их системы передачи информации блокируют распространение этой важной информации. Вам может потребоваться настойчивость, чтобы выяснить ее. Чего организация от вас *на самом деле* ожидает?

Позиции восприятия

Со своей позиции вы не можете оценить, как публика слышит вашу музыку, пока не перестанете играть и не услышите громкость аплодисментов, или тишину (свою обратную связь).

В глобальной системе вы являетесь частью оркестра, и эта позиция ограничивает то, что вы слышите. Со своей позиции вы не можете оценить, как публика слышит вашу музыку, пока не перестанете играть и не услышите громкость аплодисментов, или тишину (свою обратную связь). Так часто и происходит в организациях—можно настолько

увлечься производством или услугами, что будет трудно узнать, направлены ли усилия в правильное русло, пока не остановишься и не начнешь заниматься созданием полезной обратной связи от клиентов, внутренних и внешних. К сожалению, в связи с тем, что обратная связь субъективна (если вы не вложите время в разработку сбалансированной системы обратной связи), может оказаться, что большая часть обратной связи приходит от небольшого количества клиентов, и следовательно, не отображает всю вашу базу клиентов.

Независимо от того, производите ли вы товары, предоставляете услуги, или занимаетесь любым другим типом взаимодействий с другими людьми, ваша работа оценивается по разным критериям с разных точек зрения. Например, начальник сборочной линии и директор предприятия по-разному воспринимают работу бухгалтера предприятия. Техника позиций восприятия помогает глубже понять разнообразные взгляды на ваше собственное поведение, или на то, как работает предприятие, имитируя звук музыки с двух или больше дополнительных точек зрения, кроме вашей собственной.

Рисунок 3.2

Позиции восприятия

1 Вы

2 Другие люди, с которыми вы взаимодействуете

3 Наблюдатель (или мета-позиция)

Наш автопилот вполне способен обдумывать ситуации с разных точек зрения, но результаты получаются намного лучше, когда эта естественная деятельность проводится с целью и намерением. Это повышает качество вашего мышления. Возможно, вам везет и вы получаете полезную обратную связь от своих клиентов, и это часто лучшая информация, которая вам доступна.

Упражнение по позициям восприятия позволит вам интегрировать эту информацию, когда вы станете на место клиентов. Первая позиция—это вы. Вторая позиция—это точка зрения ваших клиентов, и там могут быть несколько точек зрения, если у вас есть разные группы клиентов. Третья позиция—это точка зрения наблюдателя, или мета-позиция (то есть расположенная на уровень выше всего остального). С этой позиции

вы можете наблюдать взаимодействие между вами и вашими потребителями. Вот упражнение, которое поможет вам использовать позиции восприятия.

УПРАЖНЕНИЕ 4

Позиции восприятия

1 Вспомните взаимодействие с другим человеком, при котором вы чувствуете неудобство, или которое вас озадачивает.

2 Расположите три метки на полу, по одной в каждой вершине треугольника, так чтобы они находились приблизительно на два метра друг от друга. Назовите эти три вершины “я”, “другой человек”, участвующий во взаимодействии, и “наблюдатель”.

3 Станьте на метке “я” и посмотрите на “другого человека”. Ответьте на вопрос: “Как его поведение влияет на меня?” Получите качественную информацию, прежде чем переходить к следующему шагу.

4 Станьте на метке “другой человек” и *станьте* этим человеком, ассоциировавшись * в его роль. Посмотрите оттуда на метку “я” и заметьте чувства, соответствующие тому, что вы видите и что вы слышите. Ответьте на вопрос: “Что это поведение дает (не дает) мне?” Получите качественную информацию, прежде чем переходить к следующему шагу.

5 Встаньте на метку наблюдателя и взгляните на обе другие метки. Заметьте, что происходит и что говорится. Какой процесс происходит? Что достигается (не достигается)? Важно оставаться диссоциированным * из обеих ролей, когда вы их наблюдаете.

6 Повторите шаги 3-5 столько раз, сколько нужно для появления новых догадок, более глубокого понимания. Обязательно “прерывайте состояние” между третьим и пятым шагами, несколько секунд думая о чем-то совершенно отвлеченном.

Эту технику можно использовать на уровне отдела или фирмы. Если вы способны ассоциироваться во вторую позицию (роль), вы получите интересные новые догадки о восприятиях другого человека, что может дать ответы на озадачивающие или сбивающие с толку ситуации, и

поможет вам создать руководящее направление для вашей команды. А вот как вы можете установить многочисленные точки зрения второй позиции для отдела предоставления внутренних услуг (см. рисунок 3.3).

Позиция 1 Сфера ответственности за отдел, миссия и задачи отдела.

Позиция 2(а) Точка зрения работника на ваши услуги.

Позиция 2(б) Точка зрения менеджера на ваши услуги.

Позиция 2(в) Точка зрения члена правления на ваши услуги.

Позиция 3 Точка зрения наблюдателя за каждым из взаимодействий.

Кроме взаимодействий между первой позицией и несколькими вторыми, заметьте взаимодействие между членом правления, менеджером и работником. То, что происходит между этими точками зрения, тоже важно. Ассоциируясь * в каждую из ролей второй позиции, менеджер отдела может узнать, как другие роли в организации воспринимают место услуг его отдела в повседневной рабочей деятельности.

Рисунок 3.3

Несколько точек зрения второй позиции

1 вы

2 (а) работник

2 (б) менеджер

2 (в) член правления

3 наблюдатель

Только глубоко ассоциировавшись в роли клиентов, вы можете узнать на своем опыте их точки зрения на вашу работу.

Пространственно “отмечать” каждую позицию на полу не обязательно, но это помогает обеспечить, чтобы вы “прерывали состояние” при передвижении между позициями. Важно быть в чистом, ассоциированном состоянии, чтобы можно было “стать” каждой из ролей

второй позиции. Только глубоко ассоциировавшись в роли клиентов, вы можете узнать на своем опыте их точки зрения на вашу работу.

Вы можете проделать это со своей командой, используя ролевую игру. Одни участники могут играть роли клиентов, а другие занять мета-позицию. Нужно, чтобы команда была постоянно ассоциирована в свои роли, так что стоит пригласить консультанта, который поможет вам организовать это. В разделе по инновации вы познакомитесь с видоизмененным вариантом этого упражнения, который применяется для выработки творческих идей.

Разработайте стратегию, которая направит вашу команду к желаемому будущему состоянию.

Упражнение по позициям восприятия поможет вам обнаружить много полезных идей для совершенствования обслуживания клиентов. Оно поможет вам “мыслить за рамками отдела” и точнее узнавать, что нужно изменить. Оно поможет вам разработать стратегию, которая направит вашу команду к желаемому будущему состоянию, и избежать стратегии рефлекторных реакций, которая ведет к неясным будущим состояниям. Я получал с помощью этого упражнения такую обратную связь, которую вряд ли бы получил с помощью какого-то другого метода.

Исследуйте позиции восприятия или самостоятельно, разместив их в пространстве, или со своей командой. Или же прокручивайте это в уме (помните, что нужно прерывать состояния при переходе от одной позиции к другой).

Разработка своего направления

Конгруэнтность (Согласованность)

Ваш оркестр будет следовать за вами, если вы будете вести его с энтузиазмом и твердой убежденностью в цели.

В соответствии с моделью руководящего направления (рисунок 3.1) мы пришли к второму шагу, где вам нужно направить внимание на собственную миссию, * идентичность, ценности и убеждения. Суть всего этого в том, чтобы стать образцом для подражания для вашей команды.

Если вы хотите, чтобы команда “купилась” на ваши указания, они должны видеть, что вы не только конгруэнтны в своих сообщениях, что все ваши действия и слова подкрепляют то направление, в котором вы их призываете идти. Ваш оркестр будет следовать за вами, если вы будете вести его с энтузиазмом и твердой убежденностью в цели.

В упражнении 1 вы выработали несколько названий ролей для своей идентичности, а в упражнении 2 проверили свои ценности и убеждения, связанные с вашей ролью на работе. Начиная разрабатывать свое новое направление, сравните свои ценности и убеждения с теми, которые нужны вам для поддержания нового направления.

Согласуйте идентичность, ценности и убеждения в соответствии с новым направлением, и станьте образцом успеха для своего персонала.

Здесь вам нужно быть согласованным. Например, если ваша обратная связь подсказывает, что нужно инициативно предоставлять информацию большим рабочим группам, но по своей идентичности, ценностям и убеждениям вы администратор, у вас серьезное несовпадение. Если вы цените ответственность за преуспевающий отдел больше, чем роль администратора, вы можете приобрести убеждение, что это может произойти, только если вы начнете проводить встречи с каждой из рабочих групп. Вам нужно согласовать идентичность, ценности и убеждения в соответствии с новым направлением, и стать образцом успеха для своего персонала.

Хорошо сформированные желаемые результаты

Еще за триста лет до нашей эры Аристотель написал:

> *“Все люди стремятся к одной цели: успеху и счастью. Единственный способ достичь настоящего успеха—это полностью выразить себя в службе обществу. Во-первых, нужно иметь четкий, ясный, практический идеал—цель, задачу. Во-вторых, нужно иметь средства, необходимые для достижения целей—мудрость, деньги, материалы и методы. В-третьих, нужно приспосабливать свои средства к цели.”*

Идея о том, чтобы иметь цели и задачи, не нова. Но полезнее говорить о желаемых результатах, чем о целях, потому что в результаты

входят последствия, а в цели нет. Помните парня, который поставил себе целью стать миллионером? Последствия этого привели к развалу его семьи. Хорошо сформированные результаты могли предотвратить эту ситуацию. Так что, предполагая, что вы описали желаемое состояние для своей команды, пора построить желаемые результаты, которые приведут вас к этому состоянию. Чтобы помочь вам запомнить это простой, но чрезвычайно эффективный метод, я буду использовать аббревиатуру ПРОЭКТ.

Хорошо сформированные результаты

Положительно сформулированные

Ресурсные и реалистичные

Осуществимые и сохраняемые собственными силами

Экологичные для себя и других

Критерии признаков достижения

Точно расположенные во времени

Положительно сформулированные Несколько секунд не думайте о зеленом жирафе. Я сказал *не* думать о зеленом жирафе. Ум может отобразить отрицание (не), только сделав его положительным. Если вы будете говорить персоналу, чего нельзя делать, не удивляйтесь, если они будут делать именно то, чего вы не хотите.

Формулируйте свои результаты положительно.

Это играет ключевую роль в воспитании и образовании. Я давно перестал говорить моим студентам, чтобы они "*не забывали*". Для обучения гораздо лучше помнить, вы согласны? Ум превращает отрицательное в положительное, так что формулируйте свои результаты положительно—чего вы *хотите достичь*, а не чего вы хотите избежать, а иначе можно в итоге получить то, чего не хочешь. К тому же, если вы сформулируете только то, чего вы хотите избежать, может оказаться, что отдельные члены команды разработают собственные будущие желаемые состояния, что может не способствовать целям организации.

Ресурсные * и реалистичные Убедитесь в том, что у вас есть, или вы можете приобрести, все ресурсы, необходимые для достижения ваших результатов. Ресурсами могут быть физические активы, например персонал, деньги и материалы. К ресурсам также относятся знания и умения. И устанавливайте реалистичные цели. Нереалистичные цели могут разрушать мотивацию и создавать стрессовую обстановку.

Осуществимые и сохраняемые собственными силами Если ваши результаты слишком зависят от других, вы напрашиваетесь на неприятности. Вы отвечаете за свою собственную часть бизнеса. Никто не выручит вас и не будет за вас отдуваться, если вы не добьетесь успеха (если вы не работаете в фирме типа загородного клуба). Задайте себе такой вопрос о результатах: “Есть ли у меня достаточно полномочий и контроля в организации, чтобы достичь желаемых результатов, без необходимости опоры на других людей?” Если ответ “нет”, еще раз обдумайте свои желаемые результаты и как вы собираетесь их достичь. Вы сами должны быть способны осуществить и сохранять свои результаты, чтобы обладать гибкостью реагировать на изменения в системе по мере продвижения к результатам.

Вы полностью конгруэнтны в том, что вам нужно для достижения этого результата?

Экологичные Обдумывая, что нужно сделать для достижения желаемых результатов, делайте это с чуткостью к другим частям системы. Какие последствия возникнут в результате вашего продвижения к результату? Как на это могут отреагировать другие менеджеры, работники, отделы, потребители, поставщики, члены семьи и друзья? Как на них это повлияет? А как насчет вас самих? Вы полностью конгруэнтны в том, что вам нужно для достижения этого результата? Прислушайтесь к своим неконгруэнтностям—у них есть цель.

Критерии признаков достижения Как вы узнаете, что вы достигли своих целей? На основании каких подтверждающих признаков вы так решите? Пусть это будут воспринимаемые признаки—что вы увидите, услышите, почувствуете, что скажет вам о том, что вы достигли желаемого результата?

Точно размещенные во времени Вы разместили во времени свои желаемые результаты? Реально ли за это время успеть все сделать? Когда именно вы рассчитываете достичь своих целей? Вашей команде нужно будет знать эти временные графики, а иначе может оказаться, что приоритеты других людей заберут время, необходимое для достижения *ваших* целей. Эта тема будет подробнее раскрыта в пятой главе.

Установление хорошо сформированных результатов—это одна из основ НЛП. Желаемые результаты—это совсем не обязательно долговременные перспективные желания. У вас должен быть желаемый результат для каждого действия, и я еще расскажу об этом в разделе по общению.

Достижение результатов

Допустим, вы привлекли свою команду к решению, каким будет желаемое состояние, и определили желаемые результаты. С этого момента все, что происходит в вашем отделе, должно быть согласовано с вашими результатами. Например, вообразите, что вы менеджер отдела маркетинга большой нефтяной компании, и одна из ваших целей в том, чтобы разрабатывать и создавать каждые полгода в стандартном виде, планы по всемирной стратегии маркетинга для директоров крупных подразделений. Вам будет нужно разработать систему для выработки этой информации, включающую в себя рабочий процесс и линии общения, чтобы снимать информацию, обрабатывать ее и выдавать ее указанным получателям.

На рисунке 3.4 это показано в виде базовой диаграммы с входом, выходом и циклом обратной связи. На предприятии “стопроцентного качества” в рабочие процессы встроено много циклов обратной связи. Если вы будете рассматривать работу в вашем отделе системно, как на рисунок 3.4, и определите входы и выходы каждого процесса, вы получите основу для проверки того, согласуется ли происходящее в отделе с вашими желаемыми результатами.

Любая неисправность—это обратная связь.

Чтобы давать вам информацию о направлении и результатах, должна быть разработана система обратной связи—на верном ли вы пути? Если вдруг оказывается, что информация подается не в согласованном виде, в системе неисправность. Любая неисправность—это обратная связь, так что вам нужно исследовать, почему происходит отклонение от

согласованных результатов. Возможно, система подсказывает вам, что с развитием бизнеса нужно сформировать новые желаемые результаты. Будьте гибким и вернитесь к шагу 1 модели руководящего направления (рисунок 3.1), чтобы проверить это. Диаграмма системы со входом и выходом—это полезный метод для оценки того, насколько удачно энергия вашей команды направлена на ваши желаемые результаты, и насколько эти результаты подходят к изменяющимся потребностям клиентов.

Рисунок 3.4

Базовая диаграмма рабочей системы

входные величины

рабочие процессы

выходные величины

обратная связь

Способности

Если вернуться к уровням обучения и изменений из первой главы, вам нужно оценивать свои способности и способности своей команды. Это один из признаков хорошо сформированного результата, и по моему опыту, эта область часто страдает от грубого пренебрежения. Возможно, вы слышали о “принципе Питера”—что людей повышают в должности до уровня их некомпетентности. Нужно только сравнить знания и умения с выполняемыми заданиями, и вы определите дефицит умений, который нужно закрыть. Обучение и развитие персонала для выполнения новых, более трудных ролей, прекрасно окупается, но конечно, не удивительно, что я так говорю, учитывая мою профессию. Если вы будете обладать гибкостью постоянно перестраиваться в соответствии с желаемыми результатами и корпоративным направлением, вы создадите обстановку для изменений и разнообразия, и это даст возможности для поощрения личностного развития.

Интеграция как необходимый катализатор

Очень часто факторы, определяющие степень успеха в достижении любого результата, относятся к внутренним свойствам нейрологии человека. Даже с прекрасно продуманными планами, с точными

подробностями и указаниями на каждом уровне, успех часто не достигается. Здесь важен человеческий фактор.

Вообразите две группы десятилетних детей. Одна группа полна энтузиазма и мотивирована преподавателем, который превращает обучение в развлечение и радость. Вторая группа застряла с учителем, который весь день пишет мелом на доске и говорит монотонным голосом, и который предпочел бы быть кем-то другим. Теперь дайте каждой группе одинаковые конструкторы и попросить построить что-то по своему выбору. Можете себе представить результаты, которые вы получите.

Если вы не мотивированы и без энтузиазма относитесь к направлению, которое вы установили, не ожидайте этого от своего персонала.

Способности любой системы, состоящей из набора процессов или указаний, зависят от умственной и физической энергии, вкладываемой работающими в ней людьми. По аналогии с тем, что учителя служат образцами поведения для своих учеников, менеджеры—это образцы поведения, или ролевые модели, для своей команды на работе. Если вы не мотивированы и без энтузиазма относитесь к направлению, которое вы установили, не ожидайте этого от своего персонала. Вам нужно сделать желаемое будущее состояние неотразимо привлекательным для достижения своей энергии, другими словами, вы можете *актуализировать будущее.*

Актуализация будущего Исследования того, благодаря чему предприниматели становятся преуспевающими, показали, что очень немногие из них разрабатывают подробные планы. У них обычно множество идей, и возможно, какие-то глобальные планы, но подробности оставлены на самотек. Общей для многих преуспевающих предпринимателей является стратегия визуализации своего руководящего направления, или желаемых результатов. В 1985 году молодой председатель “Вирджин Груп” сказал:

> “Я *вижу*, что “Вирджин” *становится* самой большой корпорацией в сфере развлечений, базирующейся вне США. Путь до нашего сегодняшнего положения был довольно трудным. Путь отсюда до

компании с оборотом в миллионы фунтов будет гораздо легче. Я иногда задаю себе вопрос, какой компанией мы будем *тогда*.”

Эти слова, произнесенные Ричардом Бренсоном, дают подсказки о его внутренней стратегии успеха. Ясно, что он визуализировал, как стать компанией с оборотом в миллионы фунтов. Его структура убеждений определила, что он этого достигнет. В своем уме он уже предпринимал для этого действия.

Наши умственные картинки дают ориентиры для нашего поведения, направляя нас к принятию повседневных правильных решений, которые ведут нас в желаемом направлении.

Визуальная модельность очень мощна, и ее можно использовать, чтобы направлять наше подсознательное поведение к желаемым результатам. Наши умственные картинки дают ориентиры для поведения, направляя нас к принятию повседневных правильных решений, которые ведут нас в желаемом направлении. Это действует аналогично с экраном компьютера, который был включен много лет с одним и тем же изображением на экране. В конце концов изображение выжигается на экране, так что его видно, даже когда компьютер выключен. Техника визуализации *выжигает* привлекательное будущее в вашей нейрологии.

Вообразите, что вы, ваша команда и ваши потребители будете делать и говорить, когда вы достигнете своих желаемых результатов. Визуализируйте это как умственную картинку—сделайте ее яркой, ясной и очень красочной. Пусть она будет диссоциированной *—вы смотрите на нее как наблюдатель. Увеличьте ее, чтобы видеть детали лиц людей, когда они выражают восхищение вашими продуктами или услугами. Сделайте картинку трехмерной и внесите в нее движение. Добавьте звуки, которые вы ожидаете слышать вокруг себя, и теперь усильте все эти качества, чтобы эти образы запечатлелись в вашем уме.

Когда вы достаточно увеличите картинку, вы начнете чувствовать успех. Это может быть легкое волнение в области живота, или уверенная улыбка. Ваше тело примет позу успеха, ваша голова поднимется, глаза обратятся вверх, вы увидите, услышите и почувствуете успешное будущее. Вы это уже сделали? Хорошо, теперь делайте это регулярно,

чтобы наверняка интегрировать потенциал успеха во всю свою нейрологию.

Техника, которую вы только что проделали—это вместе с тем “присоединение к будущему”. Визуализируя успех, вы вообразили, каким будет желаемое состояние. Это немного похоже на примеривание будущего с целью узнать, подходит ли оно. Если оно не подходит, вы получите какую-то обратную связь, возможно в виде сигнала неконгруэнтности от какой-то части вашей физиологии. Тогда вы знаете, что делать. Учтите обратную связь, внесите поправки в желаемые результаты и еще раз “актуализируйте будущее”.

Рассудок и страсть—руль и паруса странствующей души. Когда паруса или руль выходят их строя, можно только носиться по волнам и дрейфовать, или стоять на мертвой точке посреди моря.

К. Джибран

“Пророк”

ГЛАВА 4

Владение собой

- **Шестая стратегия**

7Страх неудачи / Несоответствие идентичности / Нечеткие результаты / Неприязнь к задаче / Быть мотивированным

Тот, кто знает людей—благоразумен.

Знающий себя—просвещен.

Побеждающий людей—силен.

Побеждающий самого себя—могущественен.

Дао Дэ Цзин,

часть первая

Недавно у меня взяла интервью журналистка, которая хотела написать статью про тренинг на открытом воздухе. Ее приятные манеры и уверенный стиль показывали высокий уровень профессионализма. И она была очень честолюбива. Мы чудесно пообедали вместе и после интервью она призналась мне, что потенциал ее карьеры не реализован, потому что она не может заставить себя звонить в редакции лучших журналов и предлагать свои статьи. Почему же честолюбивая, уверенная в себе, талантливая, интеллигентная женщина откладывает со дня на день такие простые вещи?

Если вы достаточно хорошо знаете себя, вы можете научиться мотивировать себя делать что угодно. Тем не менее большинство людей знают очень мало о подсознательных схемах мышления и поведения, которые помогают им решать, во что вкладывать энергию и ресурсы, что откладывать со дня на день, и чего избегать. В этой главе анализируются

определенные личностные черты, которые влияют на мотивацию, и предлагаются способы построения дополнительной мотивационной гибкости с помощью речи, схем мышления и поведения. Желаемый результат в том, чтобы развить высокий уровень гибкости в мышлении и поведении, чтобы у вас было чувство мастерского владения тем, как вы работаете в качестве менеджера в организации.

У вас есть все ресурсы, необходимые для успеха. Нет неудач, есть только обратная связь.

В этой главе два основных принципа:

- у вас есть все ресурсы, необходимые для успеха,
- нет неудач, есть только обратная связь.

Возьмите их на вооружение в свою систему убеждений. Чтобы развить владение собой, нужно только получить доступ к своим ресурсам и взять на себя управление ими.

Цель отдела по работе с персоналом—управлять, развивать и использовать ресурсы каждого отдельного человека для блага и организации, и стремлений сотрудников. Одна из проблем таких отделов в том, что при проведении общих инициатив по развитию и мотивации во всей организации, большая часть личных ресурсов остается нераскрытой из-за недостаточного стимулирования. Отделы по работе с персоналом могли бы проводить меньше общего *управления ресурсами*, и больше *развития ресурсов*, чтобы помочь людям управлять, развивать и брать ответственность за свои собственные ресурсы. В этой главе мы займемся вопросами ресурсов личности.

Прежде чем делать что-то, вам нужно мотивировать себя *хотеть* делать это.

***Цели*, которые не являются вместе с тем *желаниями*, вряд ли будут достигнуты.**

Как у менеджера, у вас есть виды работы, в которых вы мастер, есть то, чему вы только учитесь, и есть области, в которые вам не хотелось бы углубляться. Независимо от того, кем вы себя видите, и как вы относитесь к какому-то конкретному виду деятельности, бывают случаи, когда

результаты зависят от того, насколько хорошо вы выполняете конкретное задание или деятельность, и прежде чем делать что-то, вам нужно мотивировать себя *хотеть* делать это. В любом задании, в котором не хватает само-мотивации, есть немного нежелания, а нежелание—это часто враг владения собой. *Цели*, которые не являются вместе с тем *желаниями*, вряд ли будут достигнуты.

Шестая стратегия

Почему вы вообще что-то делаете? Что мешает вам делать одни вещи и заставляет делать другие? Как получается, что одни задания вы внутренне мотивированы превосходно выполнять, а другие нет? Я говорю только о само-мотивации, а не о внешней мотивации кнута и пряника, которая может создаваться или отменяться вашей организацией.

Вы образец для подражания и ролевая модель для своей команды, поэтому создание имиджа владения собой будет оказывать положительное влияние.

Как менеджеру, вам нужна гибкость в том, чтобы мотивировать себя когда угодно, на любое задание, с помощью внутренних средств—независимо от внешних попыток организации манипулировать вашей энергией. Вы образец для подражания и ролевая модель для своей команды, поэтому создание имиджа владения собой будет оказывать положительное влияние. На рисунке 4.1 показаны пять стратегий откладывания дел со дня на день и одна стратегия (шестая)—стратегия мотивации, необходимая для владения собой.

Есть пять основных причин, по которым задания или не выполняются, или выполняются, но с низким или посредственным качеством. Мой желаемый результат в этом разделе—дать вам технологию для выполнения любого задания с заметной легкостью и мастерством. То есть я имею в виду, что любое задание в рамках ваших умственных и физических возможностей, может быть выполнено с высоким мастерством, если вы знаете, как себя подготовить. Подготовка не только создает оптимальное состояние для выполнения задания, она к тому же дает восприятие легкости его исполнения.

Я сказал, что есть пять причин, по которым задания не выполняются. Я назвал эти пять причин стратегиями, потому что это именно *стратегии уклонения*. Я начну с того, что объясню первую и вторую стратегии, затем покажу, как с ними справляться, прежде чем переходить к третьей

стратегии. Когда вы дойдете до *шестой стратегии,* стратегии достижения, вы узнаете, как создавать себе состояние шестой стратегии в любой момент, когда она вам нужна. Шестая стратегия—это любой метод, который вы используете для того, чтобы войти в состояние высокой само-мотивации, и здесь можно использовать сколько угодно техник НЛП, в зависимости от того, какую стратегию уклонения вы хотите преодолеть.

Рисунок 4.1

Шестая стратегия

ЗАДАНИЕ

Страх неудачи

1

Регулярное откладывание со дня на день

Несоответствие идентичности

2

Неконгруэнтная нейрология

Нечеткие результаты

3

Быть недостаточно сосредоточенным и легко отвлекаться

Неприязнь к заданию

4

Грубые отличительные признаки

Неумение

5

Высокий стресс и низкая уверенность

Быть мотивированным

6

Выполнять с заметной легкостью и мастерством

Страх неудачи

Эта стратегия—наверное, одно из основных ограничений для личностного развития. И ее довольно легко изменить, что часто приводит к немедленным и потрясающим результатам. Это обычно ограничение на уровне убеждений, то есть: “Если я попробую выполнить это задание, у меня скорее всего ничего не получится, и это будет ударом для моей самооценки и профессионального авторитета”. К тому же ставится на карту восприятие положения в организации. Это ограничение иногда настолько сильно, что оно может создать регулярное откладывание со дня на день выполнения каких-то заданий.

Трата энергии на то, чтобы создавать разнообразные отговорки и оправдания, может приводить к стрессу.

Стратегии уклонения от возможной неудачи могут быть очень сложными. Я знаком с несколькими людьми, которые планируют свой отпуск в определенное время, чтобы не сталкиваться с необходимостью участвовать в определенных видах работы. Трата энергии на то, чтобы создавать разнообразные отговорки и оправдания, может приводить к стрессу. У журналистки, которая брала у меня интервью, было ограничивающее убеждение насчет того, чтобы звонить редакторам и предлагать свои статьи, и каждый раз, когда она думала об этом, она создавала сильные визуальные образы того, как она может потерпеть неудачу. У многих специалистов по продаже есть ограничивающие убеждения насчет обзванивания возможных клиентов и продажи на уровне директоров в организациях.

Мы создаем свои собственные карты неудачи и разрабатываем стратегии уклонения, чтобы

с ней справиться. *Какая бессмысленная трата энергии!*

Постоянное обдумывание ситуаций, в которых мы убедили себя, что результат будет для нас неприятным, запечатлевает неудачу в нашей нейрологии, и мы реагируем на эту неудачу. Мы создаем свои собственные карты неудачи и разрабатываем стратегии уклонения, чтобы с ней справиться. *Какая бессмысленная трата энергии!*

Ограничивающие убеждения сохраняют вашу текущую идентичность и мешают вам измениться.

Убеждения тесно связаны с идентичностью. В упражнении 1 из первой главы вам было предложено рассмотреть те названия, которыми вы обозначаете свою идентичность. Эти названия формируют убеждения, которые подкрепляют ваши роли, так что если вы хотите заняться тем, чего никогда не делали раньше, вам нужно стать тем, кто это делает. Ограничивающие убеждения сохраняют вашу текущую идентичность и мешают вам измениться, потому что с той ролью, которую вы играете сейчас, связано определенное удобство и безопасность.

Несоответствие идентичности

В этой стратегии утверждается, что “Я не тот человек, который может это делать”. Это механизм, защищающий идентичность, который надежно и безопасно закрепляет вас в удобном для вас мышлении и поведении. Когда вы углубляетесь в задание, которое вы не определили как часть своей роли, появляются сигналы неконгруэнтности.

Вы вкладываете свою энергию и ресурсы в те виды работы, которые имеют для вас ценность.

Причиной этих сигналов часто бывает конфликт ценностей. Если задание, которое вы выполняете, представляет для вас небольшую ценность, то почему вы его делаете? Если ваши результаты зависят от выполнения этого задания, то почему бы вам не придать ему достаточно высокую ценность? Вы вкладываете свою энергию и ресурсы в те виды

работы, которые имеют для вас ценность. Ваши названия идентичности описывают вас как *человека, который ценит определенные вещи*. Моя знакомая журналистка не создала структуру ценностей и убеждений, чтобы изменить свою идентичность на человека, который продает статьи редакторам.

“Когда ты полностью верен самому себе, боги с тобой заодно”.

Если вы выделите минутку, чтобы вспомнить разнообразные задания, которыми вы занимаетесь не работе, а затем оцените свою приверженность каждому из заданий, скажем, по шкале от одного до десяти, то сколько из них вы оцените десяткой? Почему вы не полностью посвящаете себя тем заданиям, которые вы оцениваете меньше десяти? Чтобы полностью посвятить себя чему-то, нужно согласовать все уровни обучения и изменения—идентичность, ценности, убеждения, способности, поведение и обстановку. Есть поговорка: “Когда ты полностью верен самому себе, боги с тобой заодно”.

Возможно, вы вспомнили задания или виды работы, которые важны для вас, и в которых вы хотите видоизменить свои ценности и убеждения, чтобы создать немного другого себя—себя, который может уверенно выполнять эти задания с заметной легкостью и мастерством. Возможно, встреча на высоком уровне с боссом или конкретным клиентом. Возможно, презентация для какой-то компании. Может быть, намечается крупный проект, или вас впервые попросили управлять слиянием фирм. Каким бы ни было предстоящее задание, если для выполнения его с легкостью и мастерством нужны новые виды поведения и мышления, в следующем упражнении вам предлагается разработать шестую стратегию состояния мастерства. Я проделаю это упражнение с одним из приведенных выше примеров, предоставляя вам самим заменить его на свою конкретную ситуацию.

УПРАЖНЕНИЕ 5

Стратегия шестого состояния

Для этого упражнения я приму роль менеджера подразделения фирмы, которого попросили руководить крупным проектом для престижного нового клиента. Я никогда не руководил проектом такого размера и

важности, я даже раньше избегал больших проектов, потому что мне не особенно хочется заниматься руководством проектами, хотя я понимаю, что чтобы поднять мой отдел до новых высот в организации, мне придется взяться за большой проект.

В зависимости от обстоятельств требуемых изменений, я могу использовать одну из многих техник НЛП, и в данном случае может подходить “Взмах” (упражнение 3 из второй главы). Но в имеющейся ситуации я использую технику создания новой части, и я применю ее, чтобы пересмотреть свою идентичность и системы убеждений по руководству проектами.

Шаг 1: Как это будет выглядеть?

У меня есть часть, которая в чем-то возражает против “руководства проектами”, и сначала мне нужно выяснить внутри себя, в чем именно состоит это возражение. Что мешает мне с энтузиазмом углубиться в роль руководителя проекта? Что должно измениться, чтобы эта моя возражающая часть спокойно относилась к руководству проектами? Я начинаю представлять себя руководителем проекта и полностью ассоциируюсь в эту роль. Эта техника называется “присоединением к будущему”—построение переживания, как будто оно происходит сейчас. Так что я представляю себе, как я буду исполнять роль руководителя проекта, внимательно отслеживая внутренними чувствами, есть ли сигналы, объясняющие причину возражения.

Я чувствую тяжесть в области живота, и чувствую, как сдвигаются брови на лбу. Что же заставляет меня чувствовать неудобство? В уме я вижу себя, завершившего проект. Я на собрании правления проекта, и они обсуждают проблемы с проектом. Все это моя вина, я не справился с ним как профессионал (здесь вмешивается мой внутренний диалог). Я не был обучен руководить ресурсами такого уровня и нести такую ответственность. Я не смог заметить, когда я сбился с нужного курса.

Шаг 2: Оценить обратную связь

Обратная связь от этого процесса говорит мне о том, что у меня проблемы с умениями, ответственностью, профессионализмом и способностью замечать, когда я сбиваюсь с нужного курса. Теперь я спрашиваю себя: “Можно ли будет руководить большим проектом, если (а) я буду обучен, (б) я смогу легко справляться с увеличившейся ответственностью, (в) правление проекта будет воспринимать меня как

профессионала, и (г) я смогу удерживать внимание на проекте, чтобы сразу же заметить, когда я могу сбиться с курса?” Здесь мне нужен ответ от моей возражающей части, так что я снова ассоциируюсь с этой ролью, на этот раз добавляя эти четыре ресурса, и внутренне проверяю, есть ли сигналы неконгруэнтности.

Шаг 3: Построить новую часть

Как я выгляжу, когда я руковожу большим проектом со всеми этими дополнительными ресурсами? Визуализируя эту ситуацию в будущем, я внимательно отслеживаю, есть ли какие-то сигналы конфликта. Как я теперь себя чувствую, став профессиональным руководителем проектов? Я прочитал несколько книг по руководству проектами, я спросил совета у нескольких очень компетентных руководителей проектов, я прошел курс, чтобы научиться руководить проектами, и я уверен в своей способности сосредоточиваться на проекте и создавать профессиональный имидж.

Я прокручиваю в уме фильм, что именно я сделаю, чтобы обеспечить свой успех в роли руководителя проекта. Теперь субмодальности усиливаются, ярче, красочнее, больше, объемнее. Я слышу, что я говорю окружающим людям, и что они говорят мне. Я выгляжу и чувствую себя профессионалом. Я знаю, как быть руководителем проекта. У меня теперь есть новая часть,—руководитель проекта. Часть, у которой сначала были возражения, уже не против. Я руководитель проекта.

Шаг 4: Проверить экологию

Пока что упражнение было направлено только на вас. Еще важно учесть более широкие последствия такого изменения, особенно для окружающих людей—семьи, друзей, коллег, и любых других важных людей в вашей жизни. Проверьте сигналы неконгруэнтности, ответив на вопрос: “Как это изменение затронет этих людей и мои отношения с ними?” Может быть бессмысленно становиться превосходным руководителем проектов, если это отрицательно влияет на другие области жизни.

Суть этой техники в создании для себя конгруэнтной идентичности. Вы можете сделать это за пять-десять минут, хотя это может занимать до получаса в зависимости от того, насколько быстро вы можете определить возражения. Я использовал его много раз для создания частей, которые мне нужны для выполнения чего-то нового. Эта техника не заменяет приобретения новых умений. Вам все равно нужно их

освоить, но построение новой части создает для вас мотивацию пройти обучение и спрашивать советы у экспертов.

Когда у вас появится идентичность руководителя проекта, вы удивитесь, насколько легко придет мастерство. Уверенность и идентичность можно развить с помощью более традиционных способов, например тренировки умений, но это занимает гораздо больше времени и при этом обычно не определяются и не прорабатываются ограничивающие убеждения и конфликты идентичности. Стратегия шестого состояния быстрее приводит вас к этому, и в более ресурсном состоянии ума и тела.

Нечеткие желаемые результаты

Вам бывает трудно сосредоточиться на выполняемом задании? Очевидной причиной этого может быть то, что ваш ум занят чем-то другим—решением, которое нужно принять, ситуацией, которую срочно необходимо разрешить, а вы еще не придумали, как из нее выйти. Выберите любой день недели, и скорее всего окажется, что несколько таких нерешенных проблем или ситуаций мечутся в вашей нейрологии.

Крупные проблемы, например серьезные болезни или тяжелые финансовые проблемы, часто отвлекают от выполнения заданий, даже если эти ситуации находятся под контролем. Здесь я говорю скорее о мыслях, которые проносятся в вашем уме, например: “Я сегодня утром накормил кошку?” или “Кого я должен упомянуть завтра в докладной о выпуске нового продукта?”, когда вы стараетесь сосредоточиться на совершенно другой задаче.

Одна из причин того, что человек недостаточно сосредоточивается на задаче и легко отвлекается—*нечеткие желаемые результаты*. Иногда настолько углубляешься в детали, что отклоняешься от главной цели того, что делаешь. Для этого прекрасно подходят пакеты компьютерных приложений. Случалось ли с вами, что вы составляли отчет или презентацию, и вдруг обнаруживали, что вы выполняете работу издательского отдела? Это может быть прекрасным развлечением, но если это не увязано с вашими желаемыми результатами, то вряд ли вам что-то даст.

Если вдруг оказывается, что вы вкладываете во что-то энергию и не определились с желаемым результатом—остановитесь!

Для мотивации нужно руководящее направление, которое воплощается в действия с помощью желаемых результатов.

Здесь есть простой ответ. Он был описан в третьей главе—хорошо сформированные результаты. Если вдруг оказывается, что вы вкладываете во что-то энергию и не определились с желаемым результатом—остановитесь! Еще раз проверьте свои желаемые результаты и внесите все необходимые изменения, чтобы вернуться на правильный путь, не теряя больше времени. Для мотивации нужно руководящее направление, которое воплощается в действия с помощью желаемых результатов. Нечеткость желаемых результатов—это не единственная, но распространенная причина отвлечения внимания и недостатка сосредоточенности. Еще одна причина—неприязнь к задаче.

Неприязнь к задаче

Время от времени я готовлю обед. Я обычно хочу сделать это как можно быстрее, чтобы потом почитать или заняться чем-то еще. Приготовление пищи никогда не было моим любимым занятием. У вас есть задания такого типа на работе? Мне раньше не нравилось подписывать пачки счетов-фактур на оплату учебных курсов, пересматривать списки поставщиков, это было скучной и неинтересной работой. Независимо от моего отношения к этим заданиям, они были очень важны. Если бы мы не платили нашим поставщикам, они бы перестали предоставлять свои услуги, а если бы мы не пересматривали список поставщиков, мы бы запутались в расписании тренингов. Если я не готовлю обед, мы остаемся голодными.

Чтобы быть полностью мотивированным, нужно сознавать внутреннюю ценность задания.

Наверное, вы можете вспомнить несколько заданий, к которым у вас похожее отношение. Чтобы быть полностью мотивированным, нужно сознавать внутреннюю ценность задания. Проблема в том, что если вы не полностью мотивированы делать что-то, вы не будете замечать отличительных признаков, необходимых, чтобы выполнить задание с заметной легкостью и мастерством. Когда моя жена готовит обед, она

замечает тонкие отличия в компонентах, потому что это для нее важно. Я замечаю отличия типа, подгорел рис или нет. Отличительные признаки моей жены связаны с правильным сочетанием рассыпчатости, запаха и приправ.

Нет какой-то одной-единственной причины, по которой вы заинтересованы или нет в выполнении какого-то конкретного задания—стратегия “неприязни к задаче” часто гораздо глубже запечатлена в вашей нейрологии. Вы можете поручать другим те задания, которые вы предпочитаете не делать. Внося изменения в свою идентичность и ценность, гладко и быстро переходя в новые роли, вы обнаружите, что есть некоторые задания, которые вам лучше оставить в покое. Причины этого можно найти в характеристиках метапрограмм.

Метапрограммы

Метапрограммы—это фильтры частичного опущения информации (см. рисунок 2.2 во второй главе). Они направляют наше внимание, удаляя какую-то информацию и создавая привычные, систематические шаблоны мышления и поведения. Метапрограммы человека могут быть разными в разных контекстах. В организациях они могут помочь объяснить, почему люди предпочитают какие-то виды работы, и понять, почему одни люди мастерски выполняют определенные задания, с которыми другие с трудом справляются. Эти привычные и систематические шаблоны называются метапрограммами, потому что они программируют наше поведение, воздействуя на том уровне, который находится выше (мета) всего остального.

Я познакомлю вас с десятью метапрограммами, которые дают ключи к выяснению того, как люди скорее всего будут реагировать в определенных ситуациях. Метапрограммы объясняются в форме стереотипов только для целей обучения. На самом деле оказывается, что классификация людей по типам метапрограмм обманчива. Метапрограммы полезны только для понимания шаблонов поведения. Один из способов определения шаблонов метапрограмм—с помощью используемых слов, и перед вами несколько примеров этого. Вы можете проследить за своей собственной речью и попробовать определить свои собственные характеристики метапрограмм. Очень рекомендую вам сделать это.

Таблица 2

Метапрограммы

1 Направление мотивации	приближаться—удаляться

2 Содержание деятельности	вещи—люди
3 Схема работы	альтернативы—методики
4 Уровень активности	инициативный—реагирующий
5 Размер частей информации	глобально—конкретно
6 Направленность внимания	я—другие
7 Вид стандартов (референции)	внутренние—внешние
8 Поведение в группе	выполнение задания—сохранение команды
9 Фильтр взаимосвязей	совпадение—несовпадение
10 Вид сравнения	по количеству—по качеству

Направление мотивации (идти к—уходить от) Это было одной из характеристик хорошо сформированного результата в третьей главе—*положительно сформулированный*. Люди мотивированы либо идти к чему-то, либо уходить от чего-то. Люди типа “идти к” знают, чего хотят, и создают собственную мотивацию для достижения результатов. Людям типа “уходить от” трудно согласовывать желаемые результаты или цели, потому что они больше сосредоточены на том, чего нужно избегать. “Идущий к чему-то” человек говорит о том, чего он хочет. “Уходящий от чего-то” человек говорит о том, чего он не хочет. Люди типа “уходить от” подходят для должностей, где они могут находить проблемы, например в отделах по качеству, но не спрашивайте их о решениях, потому что они могут быть неспособны решить, к какому из них идти. Люди типа “идти к” хорошо выполняют все, что требует ментальности “достижений”, которая относится ко многим видам работ в современных организациях.

Содержание деятельности (вещи—люди) Это важно для тех компаний в индустрии услуг, которым важно проявлять искреннюю заботу о клиенте. Люди, которые сосредоточиваются на “вещах”, меньше осознают потребности людей, и могут даже неудобно себя чувствовать во время разговора, особенно в ситуациях недовольства заказчика. Они проявляют больше интереса к ремонту поломанной машины, чем к реагированию на состояние заказчика. Те, кто сосредоточен на “людях”, лучше подходят для контактов с клиентами, так как они более чувствительны и восприимчивы к потребностям клиентов.

В компьютерной индустрии мы обнаружили, что легче брать на работу инженеров, которые сосредоточены на людях, и учить их инженерным навыкам, чем брать на работу хороших инженеров, которые сосредоточены на технологии, и учить их навыкам работы с людьми. При втором из этих вариантов происходит постоянная борьба. Те, кто сосредоточен на людях, рассказывают о том, с кем они были и кто что

сказал, а те, кто больше ориентирован на вещи, опускают эти подробности и рассказывают о материалах, инструментах, технологии, машинах и так далее.

Схема работы (альтернативы—методики) Это очень интересные шаблоны в бизнесе, и наверное, их легче всего определить, наблюдая за поведением. Некоторые люди предпочитают следовать хорошо написанной методике, и создают собственную, если ее нет. Но такие люди создают методику, отображая то, что реально происходит—они не особенно подходят для разработки методик, для этого нужен “альтернативный” человек.

“Альтернативным” людям нравится разнообразие и выбор. Они прекрасно подходят для мозговых штурмов и придумывания самых разных идей, но им не нравятся ограничения жестких методик. Еще им нравится как можно дольше оставлять себе выбор, так что они обычно откладывают решения со дня на день. Если вы зададите вопрос: “Почему вы решили так провести свой последний отпуск?”, “альтернативный” человек опишет вам причины, по которым он так решил, например “цена была подходящей”, или “нам там понравилось в прошлом году”. “Методичные” люди скажут вам, КАК они приняли решение о своем отпуске. “Я пошел в туристическое агентство”, и т. д.—они описывают свою методику. “Методичные” люди идеальны для должностей с жесткими правилами и методами работы. “Альтернативные” люди предпочитают работу, которая дает им множество разнообразия и выбора.

Уровень активности (инициативный—реагирующий) Это просто. Некоторые люди предпочитают быть инициативными (проактивными), другим нравится быть реагирующими (реактивными). Реагирующие люди —это пожарники. Когда телефон перестает звонить, они отдыхают и ждут, когда он зазвонит. А инициативные люди используют время между звонками, чтобы внести усовершенствования в системы, и любят работу, в которой есть пространство для внесения изменений и улучшения качества.

Для реагирующих людей подходят такие виды работ, как информационное обслуживание клиентов по телефону, прием посетителей, все, что основано на отзывчивых услугах. Инициативные люди страдали бы от стресса на такой работе. Инициативные люди говорят о том, что они собираются делать, а реагирующие говорят о том, что они сделали.

Размер частей информации (глобально—конкретно) Глобальным людям нравится говорить глобально. Они хотят видеть всю картину и их

меньше волнуют детали. Если вы спросите глобального человека о фильме, который он недавно видел, вы получите ответ типа: “Это был хороший триллер—лучше предыдущего, который я видел”. Конкретный человек может часами говорить без умолку, рассказывая вам все подробности каждого героя и каждой части сюжета. Подробные люди часто говорят более последовательно, а глобальные люди свободно переходят от одной темы к другой. Глобальные люди могут испытывать стресс на работе, требующей от них обширного подробного анализа и описания, а подробным людям трудно справляться с работой, требующей глобального мышления.

Направленность внимания (я—другие) Этот шаблон важен в любой индустрии, где 100 процентов внимания должно быть направлено на людей, например в работе медсестры, учителя, в системе социального обслуживания населения. В индустрии тренинга он тоже важен. Из людей, чье внимание направлено на других, получаются прекрасные врачи, социальные работники и тренеры, благодаря их искренней заботе о благополучии других. Они очень чутко следят за сигналами неудобства или отклонения от желаемого результата.

Люди с вниманием, обращенным внутрь, на себя, больше обеспокоены тем, как они себя чувствуют или насколько они продвигаются к своим желаемым результатам. Они часто пропускают многие сигналы неудобства или неудовлетворенности других людей. По моему опыту, эти люди могут быть прекрасными зажигательными ораторами, но неважными тренерами.

Вид стандартов (референции) (внутренние—внешние) Этот шаблон связан с обратной связью по стандартам. Люди с внутренними стандартами инстинктивно знают, хорошо ли они выполнили работу. Людям с внешними стандартами нужно, чтобы им об этом кто-то сказал. Успешные предприниматели сильно ориентированы на внутренние стандарты—они знают, хорошее или плохое решение они приняли. Многие люди в организациях ориентированы на внешние стандарты и им нужна руководящая структура, которая дает им обратную связь по стандартам их работы.

Поведение в группе (выполнение задания—сохранение команды) Это связано с направленностью энергии в командной работе. Некоторые люди в основном ориентируются на задание, и оно будет на первом плане в их мышлении, независимо от любых конфликтов в группе и личных расхождений. Другие в основном ориентируются на действия по сохранению группы, и обращают меньше внимания на выполняемое задание, когда в команде есть проблемы. Те, кто ориентирован на

задание, хорошо выполняют работу, в которую они могут углубиться, и где не нужно взаимодействовать со слишком большим количеством других людей. Тем, кто ориентирован на сохранение команды, нужна работа, где важно устанавливать и поддерживать хорошие отношения, например в связях с общественностью и обслуживании заказчиков.

Фильтр взаимосвязей (сходство—отличие) Есть четыре основных ориентации, которые определяют, как люди сортируют информацию из своей окружающей обстановки, чтоб понимать ее и учиться.

- *Сходство* Некоторые люди склонны искать “то, что есть”, а не “то, чего не хватает”. Они сосредоточены на общности, и том, как все вместе согласуется. Для людей с сильной сортировкой по сходству есть опасность очень быстро обобщать и делать предположения. Еще им трудно справляться с организационными изменениями, и они предпочитают долговременную постоянную работу. Они могут благополучно оставаться на одной работе 20-25 лет.
- *Сходство с исключениями* Этот фильтр сначала ищет сходства, с второстепенным ударением на отличия. Во время разговора вы можете определить, что человек использует этот фильтр, по таким сравнительным частицам, как “больше”, “лучше”, “меньше”, “кроме”, “но”, “хотя”. Люди, которые оценивают взаимоотношения с помощью этого фильтра, не против изменений, если они постепенные и не слишком частые. Они обычно остаются на одной работе 5-7 лет, прежде чем искать чего-то другого.
- *Отличие* Этот фильтр может быть педантично подробным и скучным. При сильной ориентации на отличия человек постоянно замечает, как что-то не действует или не согласуется. Он ищет различия во всем, отбирая “то, чего не хватает”. Такие люди часто начинают проявлять нетерпение через 9-18 месяцев работы.
- *Отличия с исключениями* Этот фильтр сосредоточивается прежде всего на том, “что отличается”, с второстепенным ударением на том, “что такое же”. Когда человек использует этот фильтр, он говорит что-то типа: “Это приятное изменение, хотя рабочий день остается таким же”. Люди, которые используют этот фильтр, остаются на работе около 18-36 месяцев.

Вид сравнения (по количеству—по качеству) Вид сравнения—это фильтр для отбора информации при принятии решения. Информация может быть качественной или количественной. Это просто сравнение

“больше/меньше чем” или “лучше/хуже чем”. Разные люди предпочитают разные фильтры, и обычно принимают решение, основываясь на своем конкретном фильтре. Некоторые менеджеры принимают решения, основываясь исключительно на количестве прибыли, или сэкономленных средств, и почти не обращают внимания на последствия в качестве. Широко распространено и противоположное.

Эти десять метапрограмм—подборка тех, которые оказываются полезнее всего в жизни организации. Когда вы сможете их определять, вы заметите, насколько они влияют на подход человека к работе.[1] Этот подход сильно влияет на результаты работы. Возможно, вы уже применяете их, чтобы объяснить сбивающее с толку поведение не работе некоторых ваших знакомых, и в последующих главах мы используем их именно для этого.

Однако цель вашего знакомства с метапрограммами в том, чтобы дать вам более глубокое понимание своего собственного мышления и поведения. Есть ли какие-то задачи, которые вы бы предпочли не делать? Вы можете определить, какая из метапрограмм может объяснить эту ситуацию?

Мне часто задают вопрос: “Можно ли изменить характеристики своих метапрограмм?” Ответ—да, и на это нужно время. Могут быть основания для того, чтобы освоить непривычную метапрограмму для отдаленного выигрыша, или же использовать ее какой-то стратегии краткосрочного выигрыша. Для этого лучше всего промоделировать как образец того, у кого есть желательная для вас метапрограмма, и кто использует ее для достижения желательных для вас целей.

Моделирование

НЛП—это технология моделирования, и она очень эффективна для моделирования обобщений, искажений и опущений в речи других людей. Невозможно рассказать все о моделировании—я мог бы написать целую книгу по теме моделирования поведения.[2] Но я могу предоставить вам некоторые основные принципы, и так как мы все равно подсознательно копируем поведение наших образцов для подражания, следующая информация заставит вас задуматься о том, как делать это целенаправленно и намеренно.

---

[1] Чтобы получить пакет информации по воздействию метапрограмм, обратитесь по адресу, указанному в конце книги.

[2] Чтобы получить пакет информации по моделированию мастерства, обращайтесь по адресу, указанному в конце книги.

Среди моих характеристик метапрограмм были “*внешние стандарты*”. Моделируя людей, на которых я больше всего хотел быть похож, и ставя мои долгосрочные желаемые результаты, я понял, что мне придется изменить эту метапрограмму. Я построил в уме картинки, каким я хочу быть после этих изменений. Я начал наблюдать и моделировать поведение, порождаемое этими метапрограммами у моих образцов для подражания. Я очень кинестетический * человек, так что после выполнения задания я выделял пару минут, чтобы сказать себе: “Что я чувствую насчет этого?” ... “Откуда я знаю, что я доволен выполненной работой?” ... “Нет смысла спрашивать кого-то другого о качестве моей работы, потому что я знаю, чего я достиг” ... “и я знаю, потому что чувствую, что знаю”.

Иногда я ловлю себе на том, что возвращаюсь к своему старому шаблону потребности во внешней обратной связи—я долго жил с этим шаблоном, но теперь я умею легко справляться с неожиданным возвратом в прошлое.

Если вы очень “*глобальный*” человек, вам может быть полезно иногда замечать тонкие отличия в подробном документе, те отличия, на которые обычно обращает внимание “конкретный” человек. Кого вы знаете с наилучшей стратегией разбора до косточек таких документов? Найдите этого человека и промоделируйте его. Наблюдайте за его физиологией, когда он выполняет задание, особенно следующие аспекты:

- **Дыхание**—ритм, скорость, глубина, грудью или животом.
- **Поза**—наклоняется вперед или назад, налево или направо, положение головы, плечи.
- **Голос**—высота, интонация, звонкий или глухой, скорость, ритм.

Это основные элементы физиологии, которые можно моделировать. Вы становитесь таким, как этот человек, а вы знаете, что ум и тело—единая взаимосвязанная система. Когда вы копируете физиологию человека, вам легче думать так же, как он.

Внимательно выбирайте тех, кого моделируете!

Кроме моделирования физиологии, вы можете к тому же перенять систему ценностей и убеждений человека, но сначала убедитесь в том, что это экологично для остального вашего окружения. Например,

нежелательно принимать систему ценностей человека с манией величия. Внимательно выбирайте тех, кого моделируете!

Недостаток умений

Некоторые организации прекрасно умеют давать персоналу задания, не предоставляя соответствующих умений.

Вернемся к модели шестой стратегии. Еще одной причиной невыполнения задания может быть то, что не хватает требуемых умений. Настойчивость в выполнении задания при недостатке умений часто приводит к стрессу, а в некоторых случаях к неуверенности в себе. Некоторые организации прекрасно умеют давать персоналу задания, не предоставляя соответствующих умений.

Типичный пример такой ситуации—когда человек становится менеджером. Это настолько огромная область знаний, и есть настолько много учебных материалов, что часто трудно решить, что нужно изучать. В некоторых организациях считается, что у них эта проблема решена с помощью понятных по структуре программ развития, разработанных для преподавания набора умений менеджера. Но чтобы превратить обучение такого типа в реальный менеджмент практических повседневных заданий, нужно много времени. Сколько дней менеджер рассчитывает вложить в обучение тому, как управлять ресурсами в организации? Если пойти по традиционному пути, можно идти бесконечно. Я могу в любой день недели в полученной на работе почте найти информацию об обучении менеджменту на общий срок больше 100 дней (не учитывая обучение в вузах и т. д.). В это список входят разнообразные короткие курсы, от презентаций до группового решения проблем.

Организациям нужно понять, как происходит обучение, и начать на полную мощность использовать обратную связь.

Я не говорю, что от традиционного обучения нужно отказаться как от устаревшего, совсем наоборот. Против чего я возражаю—так это против того способа мышления и ожиданий, которые соответствуют такому типу обучения. Закрепляется ситуация, в которой обучение приравнивается к аудитории, так что если вы не в аудитории, вы не

учитесь. Большая часть (если не все) курсов по менеджменту связаны с общением. Организациям нужно понять, как происходит обучение, и начать на полную мощность использовать обратную связь.

Я очень рекомендую работу Питера Сенжа [3] по обучающимся организациям, в которой даны несколько прекрасных примеров того, что организации могут делать, чтобы начать взращивать обучающую обстановку. Вся суть НЛП в человеческом общении, обучении и изменении. Как менеджер, вы можете принять решение создать обучающую обстановку в своей части организации. Мы многому можем научиться друг у друга.

Быть мотивированным—*состояние шестой стратегии!*

Разрешите мне еще немного рассказать о моей знакомой журналистке. Я был заинтригован, обнаружив, сколько у нее было скрытых талантов, которые помогли ей достичь успеха. Я спросил, по какой стратегии она находит тему статьи и пишет ее, и она ответила:

“Я смотрю, где я могу найти информацию, выбираю то место, в котором интереснее всего, еду туда, добываю свой сюжет и записываю его. Я всегда успеваю вовремя, до крайнего срока редакции. Даже если до крайнего срока осталась только одна ночь, я знаю, что я напечатаю свой материал, даже если мне придется писать всю ночь.”

Интонация голоса и вся физиология были полностью конгруэнтны * тому, что она говорила. Это явно выигрышная стратегия, наполненная энергией сильной само-мотивации. Эта стратегия визуальная: “ ... я смотрю, где ...” Так что моим следующим вопросом был: “А что произойдет, если ты будешь использовать эту стратегию, чтобы звонить новым редакторам и предлагать свои статьи? Ты можешь себе представить, как аналогично достигнешь желаемого результата?”

Стратегии состоят из нейрологических реакций на ситуации, то есть содержат в себе шаблоны и ума, и тела.

Для высокого мастерства нужна сильная мотивация.

У каждого из нас есть набор стратегий для выполнения всевозможных вещей. Некоторые стратегии полезны, некоторые не

особенно. Наши стратегии состоят из нейрологических реакций на ситуации, то есть содержат в себе шаблоны и ума, и тела. У нас есть стратегии, которые мы используем для само-мотивации, которые я называю “состояниями шестой стратегии”. Для высокого мастерства нужна сильная мотивация. Мы можем перемещать стратегии из одного контекста в другой, так что если мы получаем прекрасные результаты в одном виде деятельности, мы можем использовать то же “состояние шестой стратегии”, чтобы повысить свое мастерство в другой области.

Каждый раз, когда вы ловите себя на том, что пользуетесь стратегией “ухода от”, у вас теперь есть технология того, как можно сделать другой выбор. Если задание, которого вы избегаете, может приблизить вас к вашим желаемым результатам, состояние шестой стратегии поможет вам его выполнить.

Можете сами обдумать это, и обдумать, какие именно задания вам хотелось бы выполнять с заметной легкостью и мастерством. Составьте приведенный ниже список и выберите те пункты, изменение которых может дать желаемый результат. Это может быть убеждение. Это может быть изменение уровня идентичности. Это может быть еще глубже, в характеристиках метапрограмм. Это может быть конфликт ценностей, или просто недостаток умений. Вы знаете кого-то, кто в совершенстве владеет этим умением? У вас есть состояние высокой само-мотивации на другое задание, которое можно легко перенести на это задание?

Вот таблица, которую вы можете использовать, чтобы записать эти и другие свои важные параметры для отдельных задач. Может оказаться интересным, и полезным, взять интервью у образца мастерства в том задании, которое вам хотелось бы научиться делать лучше, и записать его характеристики в таблицу шестой стратегии.

Таблица 3

Таблица характеристик шестой стратегии

Описание задания

Желаемые результаты

Положительно сформулированные	
Ресурсные	

Осуществимые собственными силами	
Экологичные	
Критерии признаков достижения	
Точно расположенные во времени	
Названия идентичностей	
Ценности	
Убеждения	
Способности	
Поведение	
Окружающая обстановка	

Метапрограммы

приближаться—удаляться	
вещи—люди	
альтернативы—методики	
инициативный—реагирующий	
глобально—конкретно	
я—другие	
внутренние—внешние стандарты	
выполнение задания—сохранение команды	
взаимосвязи	
сравнение	

Для других живых существ незнание себя естественно, но для человека это недостаток.

Боэций (480-525)

Римский философ

РАЗДЕЛ 2

Лидерство

ГЛАВА 5

Время

- **Современные метафоры времени**
- **Время как портфель капиталовложений**
- **Режимы времени**

8Выгода / Риски / Время, вложенное в себя / Время, вложенное в свою команду / Время, вложенное в других

Современные метафоры времени

Интересно заметить, что часы как мы их знаем, задающий ритм механизм, прикрепленный к запястью, или карманный диктатор современной жизни, в средневековье тоже воодушевлял искусных мастеров, но без спешки. В те дни первые создатели часов делали это не для того, чтобы узнавать время дня, а чтобы воспроизводить движение звездного неба.

"Восхождение человека",

Джейкоб Броновский,

английский ученый

От Аристотеля до Эйнштейна, множество ученых и философов веками исследовали понятие времени. Цикл сезонов года—это часы природы, говорящие нам о том, когда сеять семена и когда пожинать урожай. Время—это понятие, которое существует для нас в виде движения, и поэтому мы используем движение, чтобы составить представление о времени в своем опыте. Первые попытки человека построить похожие на часы устройства предназначались для того, чтобы воспроизводить движения планет, в отличие от сегодняшних компьютеризированных часов с встроенными ежедневниками и органайзерами, которые помогают нам управлять своей жизнью, и вмещать в нее как можно больше.

Время—это понятие, которое существует для нас в виде движения, и поэтому мы используем движение, чтобы составить представление о времени в своем опыте.

Я часто встречался с тем, что культуру современной деловой жизни называют “QFN” (quicker, faster, now)—культурой “побыстрее, скорее, сейчас”. Технологические компании особенно сосредоточиваются на том, чтобы вынести новые разработки на рынок раньше всех остальных. Жизненные циклы продуктов становятся все короче, и темп инновации ускоряется. Современные методы маркетинга олицетворяют собой культуру “побыстрее, скорее, сейчас”, и удивительно, насколько быстро сближаются начало разработки продукта и конец его жизненного цикла.

Это не пессимистические мысли, а скорее любопытство. Пока что мы играем в игру “побыстрее, скорее, сейчас”, потому что внешнее качество нашей жизни зависит от участия в этой игре. В какой-то момент в будущем, динамика диапазона от начала разработки до конца жизненного цикла изменится. Возникнет новая игра с другими движущими силами. Эта новая игра будет представлять собой новый этап в том, как работают организации, и “время” будет одной из постоянных, которая будет определять новую форму и устройство организации. Каким бы ни было будущее жизни организаций, сегодняшним лидерам бизнеса нужна способность управлять собой и своим бизнесом “во времени” и “через время”, сознавая то, как может измениться динамика бизнеса по отношению ко времени.

Основные идеи, предлагаемые в этой главе, построены на понятиях, введенных в первом разделе, и развивают процесс обучения по модели творческого развития менеджмента (рисунок 1 из вступления), с включением времени в процесс обратной связи. Результаты в этой области лидерства зависят от того, насколько вы владеете соответствующим осознанием времени, и гибки в изменении способа маркировки времени, если данная линия времени мешает продвигаться дальше.

Как лидер, использующий обратную связь для развития владения собой, вы должны владеть временем и не позволять времени владеть вами и вашей судьбой.

Способ маркировки времени действует как фильтр восприятия, с помощью которого формируется ваше собственное уникальное переживание мира. Суть воплощения идей в действия не только в том, *что* вы делаете и *как* вы это делаете, но и *когда* вы это делаете. Когда вы играете руководящую роль как дирижер, оркестр полагается на вас в том, чтобы вы выдерживали ритм, чтобы каждый точно знал, когда играть свою партию. Как лидер, использующий обратную связь для развития владения собой, вы должны владеть временем и не позволять времени владеть вами и вашей судьбой.

Анализ речи, которую мы используем, иногда подсказывает нам о том, каким образом мы позволяем времени метафорически влиять на наш опыт. Если вы заметите разнообразные метафоры, подразумеваемые в разговорах о времени, вы начнете понимать некоторые из ограничений, которые мы сами себе создаем. Вот несколько распространенных идиом с их метафорическими подразумеваемыми предположениями:

- "У меня на это нет времени" (время—это имущество, оно или есть, или нет)

- "Я не могу найти на это времени" (время можно находить)

- "Никогда нет времени" (время—это дефицитный товар)

- "Время против нас" (у времени есть физическая форма и энергия)

- "Время на нашей стороне" (время может предпочитать чью-то сторону)

- "У нас есть все время на свете" (время есть на свете и мы можем им обладать)

- "Время никого не ждет" (время ни с кем не считается)

То, как мы интерпретируем время с помощью метафор, может диктовать наш образ действий в окружающей обстановке.

Все это метафоры, которые мы используем каждый день, чтобы выражать свои отношения со временем. Говорить эти вещи может казаться вполне безобидным, но это влияет на наше поведение. Используемая нами метафорическая речь—это фильтр восприятия времени, который влияет на наш способ маркировки времени (линию времени). То, как мы интерпретируем время с помощью метафор, может диктовать наш образ действий в окружающей обстановке.

Время как портфель капиталовложений

Одна из самых мощных используемых сегодня метафор—это время как денежные единицы. Мы *тратим* время и мы *вкладываем* время. Мы можем по своему выбору вкладывать эти денежные единицы и рисковать тем, насколько они окупятся. Это полезная метафора, если вы вкладываете *некоторое* время в принятие решений, куда вложить *все остальное*. Выделение времени на регулярное планирование окупается лучше всего, и сокращает до минимума любые риски. Если вы неразумно вложите свое время, вы получите обратную связь, которая поможет вам решить, куда лучше вложить отведенные вам следующие 24 часа. Прибылью на ваше капиталовложение можно считать те результаты, которые вы получаете для себя, своей команды и своей организации.

Современные методы управления временем включают в себя семейные и социальные аспекты вложения времени. Обе эти области очень важны, и я рекомендую вам на них тоже обращать внимание. Поскольку это деловая книга о руководстве бизнесом, я сосредоточусь на вложении времени исключительно в контексте бизнеса. На рисунке 5.1 показан идеальный портфель вложения времени для обеспечения высокой прибыли и низкого риска.

Рисунок 5.1

Время как портфель капиталовложений

Время, вложенное в себя
1 Оценка обратной связи
2 Выработка своей идентичности и ценностей
3 Формирование миссии и желаемых результатов
4 Планирование и организация
5 Каналы и методы общения
6 Личное развитие

Время, вложенное в свою команду
1 Слушание
2 Оценка обратной связи
3 Оценка рабочих систем
4 Стратегии общения
5 Личные желаемые результаты
6 Личное развитие

Время, вложенное в других
1 Потребители
2 Место взаимодействия с потребителем
3 Другие менеджеры
4 Ваши сверстники
5 Профессиональные ресурсы
6 Источники информации

Прежде чем описывать каждый из элементов этого портфеля, стоит перечислить преимущества такого вложения времени.

Прибыль

Вложение времени по предлагаемому способу обеспечит высокую прибыль: приверженность, уважение, продуктивность, качество результатов работы и сплоченность. Кроме этих деловых выигрышей, будут и личные достижения в самооценке, обучении, знаниях, уверенности, чувстве общности и для лидера, и для организации.

Риски

Нет неудач—есть только обратная связь.

Риски, которых обычно опасаются менеджеры, например низкая мотивация, некачественное общение, недовольство заказчиков, жалобы, ошибки, заблуждения, неверные оценки и общая неэффективность, будут сведены до минимума. В связи с тем, как вы будете относиться к таким проблемам—как к *обратной связи*, они даже будут помогать вам учиться и развиваться—ситуация беспроигрышная! Нет неудач—есть только обратная связь.

Время, вложенное в себя

1 Оценка обратной связи

На это нужно выделить время в первую очередь. Многие менеджеры наугад управляют жизнью организации, откликаясь на потребности по мере их возникновения, выделяя время на планирование только очевидных вещей, например новых проектов, отпусков, учебных курсов и т. д. Проводите немного времени каждый день, обдумывая то, что произошло за день. Оценивайте обратную связь и извлекайте уроки на сейчас и на будущее. Недостаточно позволить своему автопилоту делать это за вас, когда вы едете домой. Выделите немного лучшего времени для оценки обратной связи—используйте обратную связь для выработки нового обучения, развития и продвижения.

2 Выработка своей идентичности и ценностей

Те виды деятельности, которые вы считаете важными—они все еще представляют ценность и полезны для достижения желаемых результатов?

Ваши ценности все еще подходят для стоящих перед вами задач? Вы можете определить по этим задачам, что нужно сделать для достижения желаемых результатов? Стоят ли перед вами задачи, которые требуют знаний и мастерства, которыми вы еще не полностью овладели? Те виды

деятельности, которые вы считаете важными—они все еще представляют ценность и полезны для достижения желаемых результатов?

Один менеджер, ответственный за качество в компании по производству лесоматериалов, придал высокую ценность тому, чтобы работники использовали определенный набор инструментов для решения проблем. Он затратил много времени на то, чтобы донести эту идею с помощью дорогих красочных пакетов информации по качеству для всех работников. Этот менеджер был настолько зафиксирован на проведении своей стратегии повышения качества, что он игнорировал обратную связь от бизнес-менеджеров, которые говорили, что инструменты слишком сложные, а призывы к повышению качества слишком жесткие и авторитарные. Ценности, которые считались необходимыми для успеха программы качества во время ее внедрения, стали непригодными, так как менеджеры обучились системам повышения качества. К тому же идентичностью менеджера по качеству была “внедряющий системы”.

Осознавайте, что ваша ролевая идентичность и ценности, которые вы определяете в работе своего отдела, со временем изменяются.

Когда программа повышения качества разрослась и распространилась на другие части компании, он не заметил, что ему нужно принять идентичность того, кто обслуживает сотрудников. Менеджера обвинили в ошибках, переместили на другую должность, и для того, чтобы выручить программу качества, было привлечено внешнее консультационное агентство. Осознавайте, что ваша ролевая идентичность и ценности, которые вы определяете в работе своего отдела, со временем изменяются.

3 Формирование миссии и желаемых результатов

Регулярно пересматривайте ваши результаты, сравнивая их с глобальным руководящим направлением—по крайней мере раз в квартал.

Все организации проходят через изменения. Они могут расти, сокращаться, находить новые области деятельности, реструктурироваться, уменьшаться, перегруппировываться,

объединяться, разъединяться, централизоваться, децентрализоваться, менять рынки, менять руководство, останавливать производственные линии, создавать производственные линии, вводить новые инструкции, отменять инструкции, изменять методы распространения товаров, становиться международными, изменять финансирование, менять иерархию, делиться на подразделения, расширять связи с общественностью ... этот список, наверное, может занять всю книгу. Суть в том, что организации изменяются—они развиваются—неизменных организаций не существует. Так что миссия и желаемые результаты вашего отдела должны тоже развиваться, чтобы сохранять согласованность с глобальным позиционированием организации. Регулярно пересматривайте ваши результаты, сравнивая их с глобальным руководящим направлением—по крайней мере раз в квартал.

4 Планирование и организация

Системно мысля о своей роли в глобальной картине, ответьте, как организация вашего отдела делает свой вклад в желаемые результаты более высокого уровня? Соответствуют ли входящая информация и материалы методам работы вашего отдела? Соответствует ли вырабатываемая вами исходящая информация и продукты потребностям клиентов? Нужно регулярно пересматривать методы работы, используя обратную связь, и привлекая к этому всех членов вашей команды. Время, вложенное в оценку вашей системы работы и планирование ее согласования с будущим, хорошо окупается. Именно в этом окружающие люди будут считать вас инициативным, предусмотрительным и решительным. Изменения, которые вы будете вносить в этой области, будут больше всего влиять на персонал, продукты и системы, так что стоит вложить сюда лучшее время, чтобы наверняка сделать это правильно.

5 Каналы и методы передачи информации

Даже при имеющейся современной технологии электронной передачи информации, бизнес все равно во многом сводится к общению между людьми.

Это самая распространенная причина проблем в бизнесе, и нельзя недооценивать ее влияние на здоровье организации. В 1970-ые и в начале восьмидесятых игра называлась “производительность в расчете

на количество сотрудников”. Сегодня организации усиленно стараются усовершенствовать методы совместного пользования информацией, чтобы опередить конкурентов. Мы живем в век информации, и коммуникация на повестке дня каждого. Необходимо постоянно оценивать свои каналы и методы передачи информации. И даже при имеющейся современной технологии электронной передачи информации, бизнес все равно во многом сводится к общению между людьми.

По мере перемещения людей в другие компании и роли, появления новых лиц, в ваших линиях связи могут появиться слабые места—места, которые нужно обновить, чтобы укрепить сеть связей в организации. Время, затраченное на оценку, построение и укрепление вашей сети передачи информации, окупится большими прибылями. В том, что касается передачи информации, организация со своей миссией очень похожа на армию. Самое большое разрушение вызывается разрывом линий связи. Что бы произошло с вашими желаемыми результатами, если бы у вас вдруг оборвалась связь с коллегами, поставщиками и заказчиками? В третьем разделе я подробнее расскажу о стратегии и процессе передачи информации.

6 Личное развитие

Вы, наверное, слышали о концепции “обучающейся организации”, которую я искренне поддерживаю и рекомендую как идеал, к которому организациям нужно стремиться. Если вы с ней не встречались, я советую вам познакомиться с теми идеями, которые развиваются в этой концепции. Конечно, на самом деле организации не обучаются, а обучается их персонал. Это одна их причин, по которым настолько важно ваше личное развитие—ваше рабочее окружение зависит от вашего обучения.

Затрачивайте некоторое время на то, чтобы решить, когда у вас будет следующая возможность организованного обучения.

Кроме этого, обучение способствует здоровью и долголетию. [1] Недавние исследования работы мозга показали, что когда мозг перестает стимулироваться разнообразием опыта (прекращает обучаться), начинается старение. Решение этой проблемы—сознательное и целенаправленное планирование личностного развития. Предоставлять обучение бессознательной оценке опыта—неэффективный способ

обучения. Затрачивайте некоторое время на то, чтобы решить, когда у вас будет следующая возможность организованного обучения.

На все описанные области я рекомендую вкладывать как минимум 30 минут в день, лучше всего в начале каждого дня, и хотя бы три часа в начале каждого месяца. Разным людям, конечно, требуется разное время в зависимости от объема ответственности. Вообще чем больше объем, тем больше требуется времени для обдумывания, оценки и принятия решений по этим вопросам.

Время, вложенное в свою команду

1 Слушание

> **Слушайте не для того, чтобы ответить, а для того, чтобы *понять*.**

Не должно быть времени, когда вы не слушаете. Время, вложенное в слушание, не должно выделяться в вашем дневнике, это любое время, когда член вашей команды общается с вами. Если вы хотите, чтобы персонал вас уважал и в вас верил, если вы хотите, чтобы вашему примеру следовали, если вы хотите, чтобы они были уверены в своей работе—слушайте их, интересуйтесь тем, что они делают и говорят, проявляйте внимание к ним и к тем проблемам, которыми они занимаются. И слушайте не для того, чтобы ответить, а для того, чтобы *понять*. Большинство людей, когда у них есть проблема, просто хотят, чтобы кто-то понял их ситуацию. Когда кто-то из руководства понимает, над какой проблемой они бьются, это как бы дает им возможность разобраться с ней.

Конечно, бывают случаи, когда приходится вмешиваться и предлагать преимущества ваших знаний и опыта, но таких вмешательств должно быть как можно меньше. Осознавайте, когда вам нужно слушать. Если вы заняты срочным докладом, а один из ваших сотрудников прерывает вас вопросом, это время, чтобы слушать, чтобы уделить ему все свое внимание, независимо от того, над чем вы работаете. Если вы сможете овладеть этим, вы овладеете искусством слушания. Эта тема будет продолжена и расширена в следующей главе—“Эмпауэрмент”.

2 Оценка обратной связи

Это должно быть темой регулярных собраний отдела. Проинструктируйте весь свой персонал собирать обратную связь и предлагать ее вниманию собравшихся. Чем больше вы будете открыты для обратной связи, тем выше будет ее качество. Не накладывайте ограничений на обратную связь, распределяя ее по категориям, а то вы будете получать только то, что вписывается в вашу карту того, какой должна быть обратная связь, и пропускать остальное.

3 Оценка рабочих систем

Это оценка соответствия ваших рабочих систем вашим желаемым результатам. Позвольте команде поработать над этим. Ваша роль в том, чтобы направлять и организовывать собрания, а не брать на себя контроль над оценкой. Вы можете предоставлять общие схемы или способы оценки, и предлагать свои идеи, но оценкой должны заниматься люди, использующие систему. Когда вы берете на себя контроль, вы вместе с тем присваиваете себе право собственности.

Ориентируйтесь на то, чтобы проводить такое собрание хотя бы раз в два месяца. Если хотите, сочетайте его с оценкой обратной связи, но разделяйте эти два вопроса, иначе вы можете выхолостить ценность обратной связи. Создавайте неформальную обстановку, и делайте собрания приятными, в то же время записывая все решения и действия каждого участника. Сделайте все необходимое, чтобы все собрания вашей группы были относящимися к делу и продуктивными.

4 Стратегии обмена информацией

Какая у вас стратегия обмена информацией, с вашими покупателями, вашими поставщиками, с другими сотрудниками организации, которым полезно знать о вашей деятельности? Главное здесь—быть инициативным и обладать стратегией обмена информацией, построенной на основе намеченного результата, а не просто позволять стратегии возникать самопроизвольно по потребностям вашей команды.

При телефонном разговоре или переписке по электронной почте настоящие отзывчивые отношения—редкость.

В стратегию обмена информацией должны, как минимум, входить методы выявления и сбора обратной связи, слова и образы, которые представляют вашу команду в выгодном свете, полезная информация для

других. Еще в этой стратегии должно быть место для постоянного развития взаимоотношений в вашей сети связей. Представьте себе это в виде паука, который постоянно работает, обновляя поврежденные части паутины. Это лучше всего делать при личной встрече, так как при телефонном разговоре или переписке по электронной почте настоящие отзывчивые отношения—редкость.

В организациях нам нужно лично встречаться с людьми, чтобы строить с ними качественные отношения. Если у вас проблема обмена информацией между двумя видами работы, лучший способ решить ее—устроить встречу тех, кто выполняет каждый вид работы, чтобы они смогли понять и сопереживать условиям работы друг друга. Эти понятия подробнее раскрываются в третьей главе—“Общение”.

5 Личные желаемые результаты

Динамика атмосферы работы—это динамика понимания, слушания, признания и поддержки.

Здесь вопрос в том, чтобы просто сознавать, что у людей в вашей команде есть личные желаемые результаты, и знать, какие они. Эти желаемые результаты могут быть связаны или не связаны с работой, но они важны для данного человека—для него это ценность. Если вы сможете помочь людям достичь этих ценностей, вы окажете им хорошую услугу и укрепите отношения между ними, работой и собой—всеми теми областями, которые дают высокую прибыль в портфеле вложения времени. Один из моих консультантов—превосходный актер и певец. Сомневаюсь, чтобы у нас были настолько же отзывчивые и продуктивные отношения, если бы я оставил эту личную ценность незамеченной. Динамика атмосферы работы—это динамика понимания, слушания, признания и поддержки.

Здесь есть одно предостережение, касающееся того случая, когда намеченный результат связан с нежелательными эмоциями. Например, один из сотрудников с неохотой ездит в командировки, потому что его жена ревнует. Возможно, вы считаете, что лучший выход—психологическая консультация, и вы, возможно, правы, но сознавайте, что иногда люди предпочитают страдать от боли своих проблем и не раскрывать их другим. Если эта проблема не влияет на результативность на работе, может быть лучше наблюдать ситуацию со стороны.

6 Личное развитие

Время, вложенное в определение потребностей обучения и планирование развития, гарантирует, что члены вашей команды будут продолжать учиться новому и их умения будут всегда на уровне, необходимом для выполнения новых задач. Здесь будет полезна обратная связь о том, насколько хорошо выполнены задания, и обратная связь с собраний отдела, где определяются новые технологические процессы. Стремитесь к тому, чтобы у вас была расписание запланированных мероприятий по развитию, в том числе формальных курсов, для всех членов вашей команды. Пусть они знают о планах друг друга. Создавайте обстановку “обучающегося сообщества” теми словами, которые вы используете, и тем значением, которое вы придаете оценке обратной связи, извлечению уроков из опыта, новым открытиям и посещению организованных мероприятий по обучению.

Время, вложенное в других

1 Заказчики (Покупатели)

То, что нужно вкладывать свое время в эту область, очевидно и разумно. На самом деле опасность здесь в том, что можно проводить слишком много времени с заказчиками, в ущерб другим частям портфеля. Нужен баланс. Это может быть огромной областью, и я не буду здесь описывать все требования стратегии маркетинга, а только подчеркну, насколько важно часто встречаться с вашими заказчиками и выслушивать их—собирать обратную связь для маркетинга и удовлетворения потребителей. Это нужно делать независимо от того, где находятся ваши потребители—внутри организации или за ее пределами.

2 Место взаимодействия с потребителем

Быть в месте взаимодействия с потребителем—это совсем не то же самое, что встречаться с потребителями. Это значит быть там, где ваша команда взаимодействует с вашим потребителями. Японцы называют это “ходить по работе”, еще это чаще называют “управлять, делая обход”. Если вы вспомните упражнение по позициям восприятия (глава 3, упражнение 4), это значит принимать позицию наблюдателя (мета-позицию) по отношению к потребителю и сотруднику. Это значит замечать взаимодействия и получать обратную связь о качестве взаимодействий и их последствиях. Вы получите важную информацию, которая скажет вам о том, насколько успешно вы достигаете своих

желаемых результатов, и соответствуют ли ситуации ваши желаемые результаты. К тому же вы глубже и подробнее поймете, как влияют друг на друга ваша система и система потребителей, и многие другие детали, из которых состоит обратная связь.

3 Другие менеджеры и ваши сверстники

У эффективных менеджеров уши на макушке, чуткий нос, внимание направлено вовне и глаза высматривают все и вся, что происходит вокруг. Информация об изменениях в одной из частей организации как-то повлияет на вашу команду—мы знаем это из теории систем. Не ждите, пока вас застанут врасплох, и не позволяйте слухам проникать в вашу команду. Обязательно будьте в курсе дела и предвосхищайте любые изменения, которые могут повлиять на вашу команду.

4 Профессиональные ресурсы и источники информации

Деловой мир насыщен новыми концепциями, идеями и методологиями о том, как лучше реорганизовать различные виды работы, чтобы лучше справляться со сложностями организационной жизни. В области личностного развития есть тысячи идей о разделении полномочий, обучающихся группах, ключевых областях развития, самостоятельном обучении, компьютерном обучении, обучении с помощью мульти-медиа, о моделировании ситуаций, о концепции обучающейся организации, и множество других идей. В технологии бизнеса есть движение повышения качества, “ре-инжиниринг”, методики, “Кайзен” (“постоянное совершенствование”), “JIT” (“точно вовремя”), “виртуальная организация” и многие другие изюминки со всего мира.

На что обращать внимание в таком количестве информации? Что вам нужно знать—так это что все новые идеи основаны на концепции совершенствования, а совершенствование происходит с помощью обучения на своем собственном опыте и на опыте других. Обязательно вступите в профессиональные ассоциации, которые предоставляют информацию о старых и новых идеях. Читайте профессиональные журналы, например “Гарвард бизнес ревю”, который наверное, сегодня лучший из имеющихся, хотя есть еще много других специализированных журналов. Имея столько материалов, вам нужно быть избирательным и выбирать те материалы, которые дадут вам всесторонний, сбалансированный обзор современных взглядов на бизнес, личностное развитие, и вашу конкретную профессию.

Во что вкладывать время—это одно из решений, которое вам нужно принять правильно. Именно поэтому я посвятил этой теме целую главу. Читайте другие материалы на тему времени, и постоянно оценивайте

качество своего портфеля капиталовложений. А сейчас я подробнее расскажу о метафорах НЛП “во-времени” и “через-время”.

Режимы времени

Альберт Эйнштейн был первым, кто соединил время и пространство. Он представил миру свою “теорию относительности”; то, что мы видим, относительно, не совпадает с тем, что видят другие, и зависит от нашего местонахождения и скорости. Эйнштейн вполне осознавал, что у каждого человека в жизни свой взгляд на мир. В НЛП мы используем пространство метафорически, и когда мы представляем себе время, кажется естественным придать ему пространственный аспект. Иначе мы бы увязли в метафоре “задающий ритм механизм, прикрепленный к запястью”, не особенно полезном инструменте для планирования.

Дневники, блокноты для планирования и органайзеры—все это методы для связи со временем с помощью пространства—важно то, *где* в дневнике вы сделаете запись. В НЛП мы используем метафоры “во-времени” и “через-время”, и в конце этой главы вам предложат проработать планирование будущего события с помощью пространственной линии времени. Вы познакомились с понятием “линия времени” во второй главе; полезно различать два этих режима и знать, что у вас есть выбор.

Бывают случаи, когда желательно жить “во-времени”, например на вечеринке, или на деловом собрании с коллегами. А иногда может быть лучше жить “через-время”, в роли наблюдателя происходящего вокруг. Одна моя знакомая отлично умеет быть “через-время”, проводя трудные переговоры (это ее работа). При переговорах она может часами слушать в режиме “через-время”, одновременно обрабатывая в уме динамику переговоров с помощью визуализаций и внутреннего диалога. Она изменяет свой режим на “во-времени”, только когда она решает что-то высказать. Она прекрасный специалист по переговорам.

Люди, у которых преобладает режим “во-времени”, часто опаздывают на встречи и неважно умеют планировать. Они предпочитают быть в здесь и сейчас. Люди, у которых преобладает “через-время”, проводят большую часть жизни как наблюдатели, а не как части происходящего вокруг. Из них получаются прекрасные специалисты по планированию, они обычно приходят на встречи минута в минуту, но часто оставляют впечатление, что хотя телом они здесь, умом они где-то в другом месте.

Способность изменять режимы в соответствии с получаемой обратной связью для некоторых людей естественна, а для некоторых приобретается при обучении. Вкладывая время в каждую из областей портфеля, замечайте, вы находитесь во-времени или через-время. Возможно, вам захочется поэкспериментировать с этим и заметить результаты. Умение воображать временную линию, к которой можно прикреплять будущие события—это та способность, которую стоит развить. Многие люди делают это как естественный процесс.

От одной из моих слушательниц я научился прекрасному приему для того, чтобы знать даты без помощи календаря. Было удивительно, как она могла говорить любые даты из календаря этого года. Оказалось, что она воображает год в виде “С”- образной кривой немного справа на расстоянии около шестидесяти сантиметров впереди. На этой кривой она наметила точки начала каждого месяца, а важные даты, например этапы крупных проектов, были “выжжены” в соответствующих местах. Когда она думала о каком-то месяце, она увеличивала изображение этой части кривой, и появлялись числа каждого дня. Мы опробовали это в тренинговом зале, и выделили время, чтобы другие слушатели освоили этот способ, настолько он был эффективным.

С тем, чтобы воображать время как мнимый пространственный объект, стоит поэкспериментировать, и в следующем упражнении вам предлагается возможность исследовать время как реальный пространственный объект в контексте планирования.

УПРАЖНЕНИЕ 6

Планирование успеха

Намечается ли у вас в будущем задание, которое важно для вас, вашей команды или вашей организации, и которое вы хотели бы выполнить мастерски? Может быть, важная встреча, совещание по планированию с вашей командой, презентация для потребителей, стратегический отчет, крупномасштабный проект на несколько миллионов долларов, или собеседование при приеме на работу? Сейчас вы используете пространственную метафору для построения успешного события, так что вам для этого упражнения будет нужно много физического пространства.

Шаг 1

Вообразите, что ваша [2] будущая линия времени расстилается перед вами —как будто вы раскатываете ковровую дорожку.

Шаг 2

Поместите на этой линии ваш образ себя, успешно выполнившего это задание, на том расстоянии, которое вам кажется подходящим. Сделайте этот образ ярким и красочным—используйте для его усиления решающие субмодальности, * которые вы определили в технике “Взмах”. Этот образ может быть на любой плоскости, может быть трехмерным, движущимся, и если вам нравится, со звуковыми эффектами.

Шаг 3

Теперь пройдите по вашей линии времени, остановитесь там, где находится ваш образ, и полностью ассоциируйтесь * с чувством успешного выполнения задания. Вы можете почувствовать, как приятно достигать такого успеха? Насладитесь этим чувством.

Шаг 4

Теперь пройдите чуть дальше за ваш образ. Остановитесь и развернитесь, чтобы видеть свою линию времени обратно до точки “сейчас”. Направьте внимание на время между “сейчас” и вашим образом успеха (См. рисунок 5.2). Направив внимание на этот отрезок времени, вообразите все то, что вам нужно было сделать, чтобы обеспечить свой успех. Вот несколько примеров полезных вопросов для того, чтобы направить на это свои мысли:

- Какую обратную связь вы получили в последний раз, когда вы выполняли это действие?
- Какие планы вам нужно было сделать?
- Кому нужно было сообщить о вашем задании?
- С кем вам нужно было обменяться информацией?
- Какой вид обмена информацией был самым подходящим?
- Нужны ли были вам дополнительные умения—и как вы их приобрели?
- Помогли ли вам советы опытных и преуспевающих людей?
- Нужно ли было вам время для репетиции и тренировки?

На этом этапе вы визуализируете, * что сделали все то, что вам нужно было сделать, чтобы достичь успеха в этом задании. Когда вы довольны тем, что все учтено, вы можете начать помещать эти события на своей линии времени в тех местах, которые кажутся вам самыми подходящими.

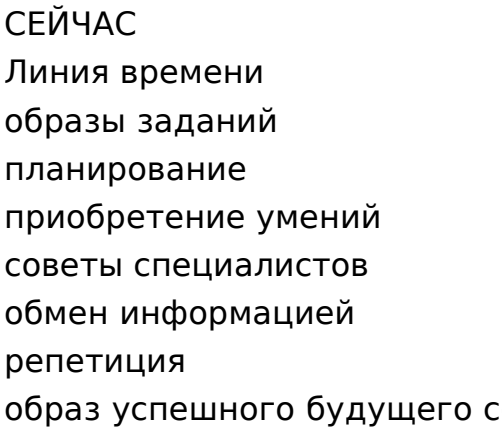
Шаг 5

Когда все ваши образы размещены на линии времени, вы готовы пройти обратно до первоначальной позиции “сейчас”, останавливаясь на мгновение в каждом образе, чтобы полностью ассоциироваться с этим действием. Когда вы пришли обратно в первоначальную позицию и смотрите на свою линию времени, задайте себе вопрос, уверены ли вы, что каждое из заданий, которые вы определили, достаточно подробно описано, чтобы обеспечить ваш успех? Если ответ—да, вы закончили упражнение. Если у вас остались какие-то сомнения или неопределенность, то еще раз пройдитесь по линии времени, пока не попадете в то место, где рождается сомнение, и внесите любые поправки, которые считаете необходимыми.

Эта техника даст вам обратную связь о том, насколько реально ваше планируемое размещение времени для выполнения задания. Достаточно ли времени вы вложили во все необходимые области, чтобы обеспечить, что наверняка достигнете желаемого результата? Приведенные выше вопросы даны только как примеры, и конечно, не охватывают всех аспектов. Может оказаться, что ваши собственные вопросы лучше подходят для вашего конкретного задания.

Рисунок 5.2

Встраивание успеха в будущие события



Эта техника очень популярна у многих слушателей моих курсов по менеджменту. Ее можно использовать для того, чтобы встраивать успех в любую предстоящую задачу, хотя она особенно полезна для крупных событий, в которых у вас мало опыта. У этой техники много преимуществ перед традиционным планированием при помощи записей в дневнике, которое часто проводится в большой спешке и в полностью диссоциированном * состоянии. Как часто оказывается, что вы вовлечены в чей-то план проекта, а временной график уже установлен, и вы не успели даже подумать, что вам нужно будет сделать? Подобная ситуация часто встречается во многих сосредоточенных на потребителе организациях—редко есть время для того, чтобы сделать “все, как надо”, если кто-то другой руководит всем проектом.

В результате сокращается время на планирование, которое часто не считают продуктивной деятельностью. Планирование с помощью линии времени, особенно важных проектов, очень эффективно и основательно. В сочетании с другими техниками НЛП оно дает вам возможность встроить устойчивость, определенность и успех в ваше будущее.

Вы говорите, время идет? О, нет!

Увы, время стоит; это мы идем.

Остин Добсон

(1840-1921)

Английский писатель

ГЛАВА 6

Эмпауэрмент

- **Что такое эмпауэрмент**
- **Что дает эмпауэрмент**
- **Способности**
- **Условия создания мощности творчества**
- **Два важных первых урока в эмпауэрменте**
- **Вопрос уважения**
- **Присоединение и ведение**
- **Рефрейминг**
- **Лидер, проводящий эмпауэрмент**

9Авторитарная культура—“мощность принуждения” / Техническая культура —“мощность компетентности” / Обучающаяся культура—“мощность творчества” / Урок первый—“легкие решения” / Урок второй —“мой персонал против эмпауэрмента” / ЧЯОЭБИ—“Что я от этого буду иметь?” / Лидер как учитель / Лидер как тренер по предоставлению возможностей

Цель получения власти в том, чтобы иметь возможность ее отдавать.

Анорин Беван

(1897-1960)

Британский политик-лейборист

Эмпауэрмент (Empowerment)—это атмосфера работы, определяемая проводимой на предприятии политикой. Для многих людей глагол “empower” * (в значении “предоставлять полномочия”) обычно ассоциируется с правительством. Полиции даны полномочия поддерживать законность и порядок, по указаниям правительства и набору норм, правил, регулирующих их поведение—что им *разрешено* и *не разрешено* делать. Эти указания и нормы относятся к тем решениям, которые полиции разрешено принимать, например, когда использовать силу, когда брать под арест, сколько подозреваемого можно держать под арестом, и так далее. Правительство—это вышестоящая организация, в обязанности которой входит предоставление другим полномочий принимать *некоторые*, но не *все* решения.

В жизни организаций за последние годы эмпауэрмент вышел на передний план в повестке дня менеджеров по человеческим ресурсам. Это произошло в результате уменьшения до минимума среднего слоя менеджеров, принимающих решения. Кому-то нужно принимать решения, так что это приходится делать самим людям, исполняющим работу. Но им не разрешают решать все—некоторые вещи не обсуждаются, например уровень и структура заработной платы, рынки, количество персонала, капиталовложения, и т. д. Поиск ответов на вопрос “сколько полномочий передавать?” приводит к тем проблемам, с которыми встречаются многие организации и отдельные менеджеры при введении эмпауэрмента в организациях.

В этой главе обсуждается скорее не *что* делать, а *как* проводить эмпауэрмент. Есть много книг по менеджменту, в которых даются советы, *что* сделать, чтобы провести эмпауэрмент. В этой главе я дам вам модель условий эмпауэрмента, с помощью которой можно определить, *как* это делать.

Прежде всего, нужно ответить на более фундаментальный вопрос: *“Зачем?”.* Вполне возможно, что вы как руководитель уже более или менее проводите эмпауэрмент, или что вам нужно больше узнать об этом, прежде чем решить, стоит ли на это затрачивать усилия. Какой бы ни была мотивация, созданная вашим опытом и любопытством, на нее повлияют ваши ценности, и она будет каким-то образом связана с вашей идентичностью и убеждениями. Я предлагаю вам подумать о том, как вы воспринимаете “*себя как лидера*”, по мере того, как вы узнаёте, каким лидером вы хотите стать.

Что такое эмпауэрмент

Эмпауэрмент—это методология бизнеса, в которой оспаривается традиционная роль менеджера.

Следующее определение эмпауэрмента, по-видимому, больше всего подходит для современных организаций.

- *Эмпауэрмент—это методология бизнеса, в которой сотрудникам предоставляются полномочия и ответственность за решения на том уровне, на котором они действуют.*
- *Эмпауэрмент оспаривает традиционную роль менеджера как того, кто принимает решения и решает проблемы, и переопределяет его роль как предоставляющего возможности тренера.*

Эмпауэрмент основан на той концепции, что проблемы лучше всего решаются самими людьми, работающими с проблемой, а не каким-то вышестоящим руководством. Этот довод разумен, так как чем выше поднимаешься в организации, тем меньше знаешь о рабочих проблемах. Инициативы “Менеджмента стопроцентного качества” основаны на этой концепции.

Что дает эмпауэрмент

Организационная атмосфера эмпауэрмента накладывает меньше ограничений на персонал. Такая атмосфера взращивает и укрепляет культуру обучения, в которой изменения, умения, успехи и продвижение ценнее правил и процедур. В такой атмосфере подчеркивается не положение, а вклад в работу, и в ней вознаграждается не ответственность, а успех; она строится с помощью искреннего убеждения в том, что успех достигается благодаря людям.

Организация, проводящая эмпауэрмент—это организация прогресса, успеха, и ориентации на будущее.

Раскрывающая способности организация поощряет творчество и “нестандартную” индивидуальность, внося больше разнообразия в работу людей. Она преуспевает в сложной и неоднозначной обстановке, гибко реагируя разнообразными способами на изменения в рынке. Она

относится к проблемам как к возможностям и не боится признаваться в ошибках. Организация, проводящая эмпауэрмент—это организация прогресса, успеха, и ориентации на будущее.

Напротив, в организациях, которые не проводят эмпауэрмента, положение и должность, знания и компетентность часто ценятся больше реального вклада в работу. Методика и правила важнее, чем новаторские решения. Высоко ценятся стандарты работы, есть общепринятые нормы того, как нужно действовать. Проблемы вызывают замешательство и часто замалчиваются, но потом снова всплывают. Не проводящая эмпауэрмента организация—это организация единообразия, методики, правил, образцов и сосредоточения на сегодняшнем дне.

Мощность (Power)

Определение мощности—это *“интенсивность, с которой работает тело или система*”. Представьте себе двигатель, отдача которого измеряется в лошадиных силах. Бензин и воздух воспламеняются в двигателе, вырабатывая мощность. Поэтому мощность *создается* взаимодействием топлива и двигателя. Двигатель преобразует мощность сгорания в движение с помощью передаточной системы. Если вы послушаете разговор механиков о двигателях, вы услышите такие слова, как производительность и поведение: “*этот двигатель хорошо себя ведет на неэтилированном бензине*”. И любой механик скажет вам, насколько смесь бензина и воздуха важна для производительности двигателя.

Это удачная метафора того, как организации вырабатывают мощность и достигают производительности. Очень часто организационная смесь идентичности, ценностей и убеждений (топливо) не согласуется со желаниями сотрудников (сгорание) и затрудняет работу (стук двигателя), что приводит к низкой производительности (см. рисунок 6.1).

Есть много разных типов мощности, создаваемой культурой организации, и большинство из них возникают на основе одной из трех базовых культурных ориентаций.

Рисунок 6.1

Выработка мощности

Топливная смесь

Вложения

идентичность

ценности

убеждения

(культура)

Сгорание

Процесс

выработка мощности

Передаточная система

Отдача

деятельность (выполнение работы)

Движение

Результаты

Производительность предприятия

Авторитарная культура—мощность принуждения

Это традиционная командно-управленческая культура, которая вырабатывает принуждающую мощность. Ее идентичность—требующие напряжения, итоговые результаты, строгий контроль затрат и установка правил. Ценности этой культуры—положение и должность, не что человек умеет, а кто он такой, правила поведения, методики, бюрократия и законность. Ее убеждения о людях согласуются с теорией МакГрегора [1] —что людей нужно контролировать, а иначе они отлынивают от работы. Стиль менеджмента, создающий мощность принуждения, характеризуется недоверием, формальностью, властью и уважением к высокому положению независимо от вклада в работу.

Техническая культура—мощность компетентности

Внимание этой культуры поглощено самой собой. Ее идентичность—знания, умения, эрудиция и изобретательность. Это технократ и судья. Такая культура ценит точность, факты, правильность, компетентность и рассудительность. Ее убеждения о людях основаны на интеллекте,

знаниях и изобретательности. Мощность эксперта создается интеллектуальным, знающим, квалифицированным менеджментом.

Обучающаяся культура—мощность творчества

Это культура эмпауэрмента. Ее идентичность—совершенствование, качество, изменения, радость, изобретательность, разнообразие, и будущее. Она помогает расти, раскрывает способности и способствует успехам. Если люди и уходят из организации с такой культурой, то потому, что они развились до такого уровня, что могут продвигаться дальше только в другом месте. Расставания взаимно согласованы и празднуются руководством вместе с сотрудником.

Обучающаяся культура ценит не положение или должность, а личный вклад в работу, и ориентируется на достижения. В ней считается, что будущий успех зависит от творческого вклада персонала. Она создает мощность творчества—мощность, которая способна самостоятельно расти без регулярных вмешательств руководства. Ее мощность творчества создается обучающим, поддерживающим и стимулирующим менеджментом.

Таблица 4

Культура и типы выработки мощности

Культура	Идентичность	Ценности	Убеждения	Мощность
Авторитарная	Установка правил Контроль	Положение Должность Правила поведения Методики Законность	Людей нужно держать под контролем	Мощность принуждения
Техническая	Технократ Судья	Точность Факты Правильность Компетентнос	В людях важнее всего компетентность	Мощность компетентности

		ть Рассудительность		
Обучающаяся	Обучение Достижение Раскрытие способностей	Вклад в работу Достижения Развитие	Будущий успех зависит от творчества персонала, так что предоставляйте им возможности вносить необходимые изменения	Мощность творчества

В действительности немногие организации точно вписываются в одну из этих трех культур, но в комбинации этих трех культур одна может быть преобладающей. В этой главе я сосредоточусь на обучающейся культуре, и тех процессах, которые вырабатывают мощность творчества.

Условия создания мощности творчества

Основное предварительное условие эмпауэрмента—снять механизмы контроля.

Есть несколько основных условий, которые типичны для обучающихся культур и организаций, проводящих эмпауэрмент. Эти условия образуют систему, в которой персонал может расти и развиваться. В этой системе как можно меньше ограничений и рамок, что дает максимум гибкости и изменений. Предоставляя людям возможности, вы снимаете контролирующее воздействие, и это, наверное, самый трудный барьер для менеджера. Основное предварительное условие эмпауэрмента—снять механизмы контроля.

На моих семинарах по менеджменту я рассказываю о диапазоне от контроля до эмпауэрмента. Чтобы продемонстрировать важность этого, я предлагаю слушателям принять участие в падении на доверие. При этом доброволец с повязкой на глазах падает спиной со стола на руки коллег, которые стоят наготове. Чтобы уверенно упасть, не сгибая колен и спины, нужно отказаться от контроля за ситуацией и довериться коллегам.

Доверие развивается по мере передачи контроля другим.

Доверие развивается по мере передачи контроля другим. Многие менеджеры опасаются последствий передачи контроля. Это не утрата контроля, а скорее поручение его другим, которые поймут смысл контроля по-своему.

Рисунок 6.2

Диапазон от контроля до эмпауэрмента

Контроль Диапазон Эмпауэрмент

Доверие—это основной элемент эмпауэрмента.

Отмена контроля—это первый шаг в том, чтобы доверять людям, а доверие—это основной элемент эмпауэрмента. Мне нравится представлять его в виде колеса, где доверие—это ось, вокруг которой вращаются все остальные условия эмпауэрмента. На рисунке 6.3 это изображено как колесо эмпауэрмента, где к каждой спице колеса прикреплено одно из условий.

Рисунок 6.3

Колесо эмпауэрмента

Доверие Полномочия Ответственность Участие Поддержка Удовлетворение

ожиданий

Колесо эмпауэрмента используется для того, чтобы объяснить отношения между условиями. Эти отношения—не иерархия, не пирамида, и не последовательность. Как спицы колеса, каждое из условий обеспечивает поддержку остальных—это отношения взаимной зависимости. Если убрать одно из условий, колесо потеряет прочность и в итоге развалится. Расположение спиц в колесе тоже не важно. Без спиц ось бесполезна.

Мощность бесполезна, если нет полномочий, чтобы ее использовать.

У колеса эмпауэрмента пять спиц. Мощность бесполезна, если нет полномочий, чтобы ее использовать. Должны быть даны четкие ориентиры границ полномочий, с предпочтением таких полномочий, которые сократят до минимума объем контроля (это зависит от размеров ответственности). В большинстве случаев это зависит от решений, которые нужно принимать достаточно часто, чтобы поддерживать уровень удовлетворенности клиентов.

Должна быть четко определена и ответственность, особенно области общей ответственности. Разумные решения, принимаемые в результате увеличения полномочий и ответственности, зависят от знания бизнеса, и лучший способ расширить его—с помощью участия в бизнесе, знакомя людей с новыми областями бизнеса и увеличивая их знания. Людям нужно чувствовать поддержку, когда они принимают решения, идут на риск и вообще берут на себя ответственность.

Последняя спица в колесе—удовлетворять ожидания персонала. Люди не меняют свое поведение просто потому, что вы так хотите. Им нужны и внутренние, и внешние стимулы. Какие бы ожидания вы ни установили, должна быть реальная возможность их удовлетворить. Сюда относятся и ваши ожидания от команды (результаты), и то, что они ожидают получить в обмен на вложение своей энергии. И в том, и в другом нельзя допускать чрезмерных обещаний и их невыполнения.

Два важных первых урока по эмпауэрменту

Урок первый—“легкое решение проблемы”

Персоналу невозможно передать полномочия за один день, сказав им, что они теперь получили полномочия.

Несколько лет назад можно было целыми неделями посещать короткие конференции на тему эмпауэрмента. Они проводились почти в каждой фирме по консалтингу менеджмента. Менеджеров привлекали звучные слова и они соглашались немного послушать о том, “что нужно делать”, но возвратившись на рабочее место, обнаруживали, что

недостаточно просто сказать персоналу, что им даются возможности принимать важные решения. Конечно, этого было недостаточно—нужно было вернуться и заплатить консультантам по менеджменту, чтобы они все сделали. Консультанты знали, *как* это сделать. Первый урок в том, что персоналу невозможно передать полномочия за один день, сказав им, что они теперь получили полномочия.

Урок второй—“мой персонал против эмпауэрмента”

В конце моих семинаров по менеджменту, или во время последующих встреч по интеграции опыта, обязательно хотя бы один человек спрашивает: “Что вы думаете о тех сотрудниках, которые не хотят эмпауэрмента?” Конечно, ведь нельзя склонить всех на свою сторону, вы согласны? Некоторые люди так и не понимают, как много речь говорит о поведении. Слова *“против эмпауэрмента”* подразумевают, что кто-то открыто *предложил им* эмпауэрмент, что, конечно, бесполезно. Вы не передаете полномочия указом, как это делает правительство с полицией, а обеспечиваете нужную топливную смесь (условия) для выработки мощности. Между этими двумя способами огромная разница.

Согласуйте собственные уровни обучения, чтобы создать условия для эмпауэрмента.

Второй урок следующий: убедитесь в том, что правильно ваше собственное мышление о динамике эмпауэрмента. Согласуйте собственные уровни обучения, чтобы создать условия для эмпауэрмента и следить за обратной связью по своей речи (в особенности по внутреннему диалогу). Эмпауэрмент не вводится приказом и не проводится с другими людьми как с объектами. Это творческое состояние, возникающее в ответ на сформированный набор ценностей и убеждений.

Вопрос уважения

Группы в организации формируют общие ценности и убеждения в ответ на то, как с ними обращаются.

У каждого есть собственный набор ценностей и убеждений, который ему очень близок. Группы в организации формируют общие ценности и убеждения в ответ на то, как с ними обращаются. Организации, или части организации, которые еще не овладели культурой обучения и не вырабатывают творческой мощности, имеют набор ценностей и убеждений, который они выработали в ответ на то, как с ними обращались в прошлом. Если культура была в основном авторитарной, ценности группы могут быть в том, чтобы делать как можно меньше и не высовываться. Сотрудники могут считать, что у них мало перспектив, потому что никто все равно не заметит их усилий и достижений. Если кто-то и замечал их, это обычно означало неприятности из-за чего-то обыденного, например методик и правил работы.

Поведение человека в данной ситуации—это лучший выбор, который для него возможен.

Такие ценности и убеждения через некоторое время закрепляются. Они способствуют созданию идентичностей обособленности от организации. Когда человек приходит на работу, он становится невидимкой и предметом мебели. Двух или трех лет работы в такой культуре достаточно, чтобы выработались очень непродуктивные привычки, которые вряд ли получится изменить за один день. Поведение человека в данной ситуации—это лучший выбор, который для него возможен. Люди учатся лучшим способам выживания в ситуациях, и как катализатору изменений, вам нужно научиться уважать это. Уважайте карты мира других людей, и вы поймете, почему они именно такие.

Уважайте карты мира других людей.

В поведении человека нет ни плохого, ни хорошего, *есть только то, что есть*. Во второй главе в модели передачи информации НЛП было объяснено, как карты мира влияют на поведение людей, так что если вы хотите, чтобы кто-то изменил свое поведение, вам нужно предложить им выбор других карт, и позволить им принимать собственные решения измениться.

ЧЯОЭБИ—“Что я от этого буду иметь?”

Дэвид МакКлеланд, гарвардский психолог, утверждает, что для изменений требуются три условия. Нужно, чтобы человек:

- **хотел измениться;**
- **имел возможности измениться;**
- **знал, как измениться.**

Чтобы человек хотел измениться, чтобы создать мотивацию для изменений, должно быть какое-то вознаграждение. Внутренние вознаграждения, такие как самооценка и личностное развитие, могут не считаться вознаграждениями, если человек действует по карте мира, разработанной для авторитарной культуры. Может быть бесполезно предлагать человеку лучшее будущее, если его отношение к организации основано на метапрограмме “ухода от” и стратегиях уклонения. А как насчет второго условия? Если вы будете делать все правильно, другие части организации позволят человеку делать что-то по-новому? Или структура, бюрократия и правила поведения помешают изменениям? Я оставляю третье условие на потом, я еще расскажу в этой главе о способностях лидера как катализатора изменений, раскрывающего возможности. Сначала я займусь проблемой мотивации, потому что если вы сможете достичь того, что персонал сам себя мотивирует, а вы создаете условия эмпауэрмента, вы уже близко к тому, чтобы создать творческую мощность. Но чтобы добраться до этого момента, нужно время, терпение и понимание—прежде чем вести куда-то, вам нужно присоединиться к идентичности, ценностям и убеждениям.

Прежде чем вести куда-то, вам нужно присоединиться к идентичности, ценностям и убеждениям.

Присоединение и ведение

Если вы хотите привести людей в какое-то новое место, вам нужно сначала встретиться с ними там, где они находятся, и уважать те причины, по которым они здесь. В бизнесе присоединиться означает быть максимально похожим в поведении, не принимая для себя те ограничения, которые существуют для других.

Например, возьмем худший случай. Вы приняли на себя руководство производственным предприятием, на котором работают 250 человек, 14 из которых—менеджеры и инспектора. Управление предприятием велось неважно, в результате чего система ценностей основана на недоверии к менеджменту, неприятию новых модных “причуд”, которые они испытал на себе, например ре-инжиниринга, и ментальности “от звонка до

звонка”. Единственная причина прихода на работу—встретиться с друзьями и заработать деньги.

Большинство людей достигает этого, затрачивая минимум усилий. Из таких взглядов можно извлечь то, что для большинства работников *работа **означает** друзья и деньги*. Как только вы присоединитесь к ним, вы обнаружите, что это значение важно. Вам нужно будет встретиться и поговорить с как можно большим количеством сотрудников—скажем, вы ходите по предприятию и останавливаетесь поговорить с одним из рабочих. Вы говорите ему:

“Привет, Билл. Как дела на новой сборочной линии, она сегодня хорошо работает?” Билл отвечает: “Она в порядке. Но я не получил никакого ответа на заявку о новом обрабатывающем устройстве—мне пора бы уже знать, что от нашего начальства нельзя ожидать ничего хорошего. Они не заинтересованы в том, чтобы вкладывать средства в оборудование, боссы слишком заняты заграничными поездками, узнавая последние новинки в японских методах работы. Они скоро нас заставят делать зарядку по утрам.”

Здесь у вас есть два выбора, либо не согласиться с Биллом и поспорить о том, что теперь с вашей помощью все изменится, либо присоединиться к его опыту и заинтересовать его в вас.

“Знаешь, Билл, я как-то работал с начальством, которое испробовало все японские методы работы (используя слова Билла), и в чем-то ты совершенно прав. Иногда боссы тратят слишком много времени на поиски чего-то вне предприятия, упуская из виду очень важные вещи внутри (подразумевая, что работа Билла важна). Давай я прослежу за этой заявкой; когда именно ты ее подал?

Это присоединение. Это к тому же построение раппорта, которое я очень подробно объясню в седьмой главе. Присоединяясь к опыту человека, вы подсознательно говорите ему: “Я такой же, как ты, я понимаю тебя, я сочувствую твоей ситуации, ты можешь доверять мне, я не собираюсь тебя обманывать, ты для меня важен и твои взгляды обоснованны.”

В таких обстоятельствах вам нужно много заниматься присоединением при каждой возможности общения с 250 работниками, уделяя особое внимание тем словам, которые вы используете в разговоре с руководящей группой. У них может быть не такой набор ценностей, как у рабочих. Американский литературный критик Полина Кель однажды

сказала о культуре: “Один из самых верных признаков обывателя—его почтение к недосягаемым склонностям тех, кто его презирает.”

Рискованно предполагать, что все согласятся с одной системой ценностей. Вы занимаетесь с тем, что присоединяетесь к текущему состоянию, чтобы потом повести к какому-то другому желаемому состоянию. Один из способов переориентировать людей на желаемое состояние—с помощью переосмысления.

Переосмысление (рефрейминг)

Мой друг Джим Фроуд, художник и поэт, очень просто продемонстрировал силу переосмысления в разговоре с живущей неподалеку пожилой леди. Она жаловалась, что ее счет за газ слишком большой, и Джим сделал прекрасное переосмысление, которое изменило весь смысл счета за газ для леди. Он сказал:

“Да, он действительно кажется слишком большим, особенно если живешь на одну пенсию—но вы знаете, что газовая компания потратила миллионы фунтов на поиски газа в Северном море, и обнаружив газ, они пробурили скважину глубоко в море и провели трубу длиной в 800 миль до крана вашей газовой плиты—и все это бесплатно? И вы можете выбирать, сколько газа использовать. Вы даже можете уменьшить счет за газ, включив в диету больше сырых фруктов и овощей, и в итоге стать здоровее, вы согласны?”

Какое мощное переосмысление!

Вот это вам и нужно сделать с 250 работниками. Работа для них *значит* встречаться с друзьями и зарабатывать деньги. Не стану утверждать, что можно переосмыслить это значение одним предложением, как это сделал Джим с пожилой леди, на это нужно время и терпение, ведь система ценностей группы формирует этот смысл. Но со временем вам потребуется переосмыслить это значение работы на то, которое более желательно, которое лучше согласовано с обучающейся культурой.

Более полезным и приятным смыслом работы может быть такое—работа *значит друзья, деньги и радость, обучение, развитие, испытания*, *достижения*. Люди создадут свой собственный смысл, так что не ожидайте, что каждый создаст именно такой смысл, как вы задумали. Ваша задача в том, чтобы предложить людям возможность по-другому представлять себе работу. Для нового представления о работе необходимы более ресурсные состояния, в которых начнет

вырабатываться творческая мощность принятия решений. И ваша задача уже не в том, чтобы принимать решения или решать проблемы, а в том, чтобы раскрывать способности и тренировать.

Лидер, проводящий эмпауэрмент

Продолжая пример с 250 работниками, можно подробнее определить новую роль менеджера, лидера, проводящего эмпауэрмент. Но прежде чем углубляться дальше, важно признать силу убеждений.

Во что бы вы ни верили, для вас это правда.

В первой главе я сказал о том, что убеждения—это клей, который скрепляет ценности. Процесс изменений начнется с растворения этого клея, и когда этот процесс начнется, вы удивитесь, насколько быстро персонал станет восприимчивым к изменениям. Вы помните пациента психиатрической больницы из первой главы, который считал себя трупом? Убеждения похожи на само-исполняющиеся пророчества. Может быть, вы слышали об эффекте Пигмалиона из греческой мифологии.

Пигмалион влюбился в Галатею, прекрасную статую, которую он изваял. Афродита, богиня любви, сжалилась над ним и вознаградила его преданность, вдохнув в нее жизнь. Во что бы вы ни верили, для вас это правда.

Из этого можно сделать два важных вывода. Во-первых, персонал будет крепко держаться за свои системы убеждений, которые они долго укрепляли с помощью фильтров восприятия, и во-вторых, у вас есть собственные системы убеждений о персонале. Если вы будете верить в них, они будут восприимчивы к изменениям. Если вы делаете все, что нужно, но внутри говорите себе, что персонал не изменится, вы не конгруэнтны * и ваша внутренняя система убеждений определит результат ваших усилий—как само-сбывающееся пророчество. Итак, как можно раскрывать способности и тренировать персонал?

Лидер как учитель

То, как вы будете взаимодействовать с людьми в роли учителя, определит степень вашего успеха.

Если обучение ассоциируется у вас с методами мела, доски и лекций, оставьте эти ассоциации и придайте новый смысл понятию “учитель”. Этим 250 работникам нужно знать, как измениться, и вы являетесь катализатором изменений. Когда они начнут изменять свои убеждения и приобретать новые ценности, им потребуется способность изменять свое поведение и принимать на себя ту ответственность и полномочия, которые вы им хотите передать. То, как вы будете взаимодействовать с людьми в роли учителя, определит степень вашего успеха.

Когда вы представляете себя в роли учителя, думайте не о том, чтобы вкладывать знания, а о том, чтобы извлекать их. Когда люди приходят к своим собственным выводам и решениям, они гораздо глубже привержены тому, чтобы поддерживать их, чем то, что вы им укажете. Тренинг—это метод, используемый для “извлечения” знаний помощью рефлексии. * Прежде чем объяснить, как проводится тренинг, я выделю в вашей глобальной роли учителя три основных области:

1 Замечать возможности тренировать

Они могут появляться когда угодно. Установив “новую культуру”, вы можете ввести формальные семинары по тренингу. Но лучше всего проводить тренинг, когда для этого представляются случаи на работе. Пользуйтесь каждой возможностью тренинга—если вы пропускаете какую-то прекрасную возможность, убедитесь в том, что это оправдано. Как замечать возможности для тренинга? Каждый раз, когда встречается одно из следующих обстоятельств:

- Работник спрашивает вас, как что-то выполнить
- Работник просит вас что-то сделать
- Работник просит у вас совета
- Работник говорит “я не могу”
- Просят вашего мнения или решения
- Вы замечаете, что кто-то выполняет задание неэффективно или неумело
- Вы хотите расширить чье-то представление о задании
- Вы участвуете вместе с работниками в групповом задании.

2 Согласовать желаемые результаты с персоналом

Выработайте привычку использовать не цели, а хорошо сформированные результаты. Через некоторое время персонал начнет их использовать как естественный метод для учета возможных последствий.

Меня, как специалиста по развитию, часто спрашивают, есть ли учебный курс по последствиям. Проблемы в бизнесе вызывает часто то, что не учитываются последствия решений. Когда-то в ходе программы повышения качества я обучил одну группу формировать результаты, и через три месяца узнал, что один из студентов управляет своей жизнью с помощью хорошо сформированных результатов! Трудно поверить? Когда вы верите во что-то, оно становится эффективным.

3 Подбор людей к заданиям

Замечайте метапрограммы сотрудников и подбирайте им те виды работ, в которых они чего-то достигнут. Не назначайте человека с мелкими частями информации ответственным за стратегию бизнеса, а человека, ориентирующегося на альтернативы, на монотонную работу. Бизнес полон людьми, поставленными на неподходящую работу, и беспокоит то, что во многих больших организациях это несоответствие упускается из виду и людей обучают делать ту работу, которая им не нравится. Если вы правильно подберете людям виды работы, то вы сможете развивать их способности, давая им трудные задания.

Лидер как тренер по раскрытию способностей

Тренинг неотделим от раскрытия способностей. Если вы проводите тренинг, вам нужно раскрывать способности, и наоборот. Ваш желаемый результат в том, чтобы раскрыть способность персонала достигать большего и для себя, и для организации. И вам нужно достигать этого, не вкладывая знания, а извлекая их. В эффективном бизнес-тренинге есть два способа работы—задавание вопросов и советы.

Задавание вопросов

Всегда выясняйте, в чем желаемый результат работника. Вы правы, это кажется очевидным, но можно потерять время, тренируя кого-то в достижении результата, который не продуман. Сначала проверьте результат, если вы в нем не полностью уверены (можете напомнить себе условия хорошо сформированного результата из третьей главы). Убедившись в том, что результаты хорошо сформированы, можете начать процесс задавания вопросов.

Я не стремлюсь дать вам все вопросы, которые вам будут нужны для всех возможных ситуаций тренинга, из них можно было бы составить отдельную книгу. Вернемся к нашим 250 работникам и представим себе, что получили возможность для тренинга с одной из менеджеров сборочной линии (Мэри), которая пришла с проблемой. Заметьте, что мой

желаемый результат связан с развитием Мэри как менеджера, а не с желаемыми результатами Мэри по выполнению планового задания. Мне нужно развить способность Мэри самой принимать решения, а не принимать за нее данное решение. Так что сенсорные * подтверждающие признаки результата в том, что когда я спрошу Мэри, какие у нее были проблемы, она расскажет мне о конкретных проблемах, и как она преодолела их без помощи руководства.

Мэри: *“Я вряд ли смогу полностью выполнить плановое задание этой недели. Я не могу добиться, чтобы вовремя доставили новое обрабатывающее устройство для завтрашнего переоборудования.”*

Менеджер: *“Гмм. Скажи, а какое у тебя плановое задание на эту неделю?”*

Мэри: *“Двести штук.”*

Менеджер: *“А сколько тебе нужно еще сделать для этого?”*

Мэри: *“Пятьдесят штук.”*

Менеджер: *“Ты что-то уже пробовала делать?”*

Мэри: *“Я говорила инженерам-механикам о том, насколько срочно нужно поставить новую машину, но они не согласились. Не знаю, что еще можно сделать. Остальные обрабатывающие устройства работают на полную мощность.”*

Менеджер: *“А почему инженеры не согласились?”*

Мэри: *“Они заинтересованы только в работе на полную смену, а эта работа даст им только половину смены. Они не заработают на этом полной ставки.”*

Менеджер: *“Да, об этом стоит подумать. Мэри, а как ты думаешь, что должно произойти, чтобы ты выполнила плановое задание на эту неделю?”*

Мэри: *“Гмм. Я уже обдумала все, что можно. Единственный вариант—это если поставят это новое устройство, но не представляю себе, как инженеры согласятся прийти на полсмены.”*

Менеджер: *“А как ты думаешь, ради чего они могут прийти?”*

Мэри: *“Ну, я не знаю, как это впишется в наш бюджет, но если я заодно сделаю заказ на ремонт сортирующего устройства, получится полная смена. Эту работу все равно нужно будет когда-то сделать.”*

Менеджер: *“По-моему, это прекрасная идея. Потом скажешь мне, что у тебя получилось.”*

Во всех этих вопросах менеджер не дал Мэри решения. Мэри пришла к собственному решению, которое может быть не самым лучшим, но зато Мэри начала сама принимать решения такого типа. Успех можно будет реально определить только тогда, когда менеджер получит обратную связь, соответствующую сенсорным признакам достижения желаемого результата.

Советы

Их нужно использовать только тогда, когда работник неспособен прийти к своему собственному решению. Если вы задали все зондирующие вопросы, и нет ни проблеска идеи, то предлагайте свои советы, но так, чтобы работник посчитал это собственным решением. Вот пример с Томом на производственном предприятии.

Том: *“Показатель брака повышается, потому что мы получаем сырье с примесями.”*

Менеджер: *“Это серьезная проблема. Ты что-то сделал в связи с этим?”*

Том: *“Не знаю, что здесь можно сделать. Я за сырье не отвечаю.”*

Менеджер: *“Со мной тоже такое было, когда я работал на АБВ, мне было не в радость, что проблемы с качеством других людей мешают моей работе.”*

Том: *“Мне тоже такое не нравится, но никого это не волнует.”*

Менеджер: *“А может быть, кто-то напишет об этом поставщику, и передаст копию письма в наш отдел снабжения?”*

Том: *“Неплохая идея. Очень хотелось бы, чтобы они узнали, сколько у нас из-за этого проблем.”*

Менеджер: *“Наверное, ты лучше всего это сделаешь, потому что никто другой не замечает этой серьезной проблемы.”*

Том: *“Гмм. Вы правы. Может быть, я прямо сейчас это сделаю.”*

Менеджер: *“Том, сделай одну копию письма для меня, пожалуйста.”*

Это только несколько примеров того, как может проходить сеанс тренинга. Если вы раньше никогда не проводили тренинг, очень даже стоит вложить время в курс обучения. Лучший подарок, который вы можете сделать своему персоналу—это личностное развитие. В наше время на каждой фирме есть множество возможностей для личностного развития—людям нужен только хороший тренер, который поможет им преодолеть первоначальные барьеры.

> *Говорят, что власть портит, и может быть, это правда. Но сам я знаю нечто совершенно другое. Власть портит тех, над кем она осуществляется.*
>
> *Раймонд Вильямс*
>
> *Английский ученый*

РАЗДЕЛ 3

Общение

ГЛАВА 7

Нейрологические каналы

- **Знать о том, как люди мыслят**
- **Состоящий из трех частей сигнал общения**
- **Системы представления информации**
- **Визуальная система**
- **Аудиальная система**
- **Кинестетическая система**
- **Внутренний диалог**
- **Субмодальности**

10Предпочитаемая система представления информации / Ведущая система представления информации / Визуальная речь / Визуальные движения глаз / Визуальное дыхание, жесты и особенности голоса / Аудиальная речь / Аудиальные движения глаз / Аудиальное дыхание, жесты и особенности голоса / Кинестетическая речь / Кинестетические движения глаз /

Я управляю своим умом, и следовательно, своими результатами!

Глубже понимать то, как люди мыслят

Если вы знаете процесс общения, вы можете лучше реагировать в соответствующем стиле, чтобы достигать взаимовыгодного результата.

Если вы помните, в первой главе я сказал, что абсолютная гибкость реализуется тогда, когда вы начинаете реагировать на шаблоны и процессы поведения, а не на содержание ситуации, и я сослался на разнообразные виды встреч, в которых нужны навыки общения. Эта глава проведет вас дальше по этому пути, показав вам те способы, которыми вы можете реагировать на процессы и шаблоны мышления другого человека, а не на содержание того, что он говорит. Не то чтобы содержание не имело значения, но полезнее реагировать на процесс, а не на содержание. Если вы знаете процесс общения, вы можете лучше реагировать в соответствующем стиле, чтобы достичь взаимовыгодного результата.

На макро-уровне, ваш коллега может говорит на собрании: “Я заметил, что продажа синих штуковин снова упала”. В этом примере, если бы вы были ответственны за синие штуковины, вы могли мы несколькими способами отреагировать на это замечание. Вы могли занять оборонительную позицию и сказать: “Этого нужно было ожидать при существующих тенденциях рынка”. В этом случае вы просто отреагировали на содержание, только для того, чтобы защититься. Вы можете ответить подробнее и сказать: “Да, продажа на три процента меньше запланированного в бюджете объема, и на шесть процентов меньше объема продаж за тот же период в прошлом году”. В этом случае вы тоже реагируете на содержание высказывания.

Политики—мастера в работе с процессом обсуждения независимо от содержания.

Лучшим ответом может быть определить процесс, прежде чем давать информацию. Например: “Возможно, но мне было бы интересно знать, насколько это связано с обсуждаемой темой, и помогает ли это нам на данном этапе прояснить те вопросы, для решения которых мы собрались”. Такой ответ предлагает задавшему вопрос оценить свой собственный процесс мышления и оправдать уместность высказывания. Это только один пример отличия между содержанием и процессом на макро-уровне. Политики—мастера в работе с процессом обсуждения независимо от содержания.

В восьмой главе вы познакомитесь с лингвистическими техниками, которые используют лучшие политики, когда они работают с процессом. В этой главе глубже исследуются процессы на микро-уровне человеческого общения, что дает вам возможность встроить еще больше гибкости в свое мышление и поведение.

Сотрудники отвечают доверием на доверие, только когда они считают, что менеджеры понимают их и их проблемы.

Чтобы общение в организации стало более продуктивным, оно должно происходить на уровне доверия и понимания. Доверие—это основная предпосылка для создания культуры эмпауэрмента, и сотрудники отвечают доверием на доверие, только когда они считают, что менеджеры понимают их и их проблемы. Без понимания и доверия, люди очень скептично и подозрительно относятся к изменениям. Понимая, как люди общаются на микро-уровне, мы можем лучше подобрать свои шаблоны общения к шаблонам других, и таким образом построить глубокий раппорт, * понимание и доверие.

Раппорт—это одна их основных предпосылок продуктивного общения. Он основан на принципе, известном всем успешным продавцам —*“людям нравятся те, кто похож на них*”. Очень редко человек покупает продукт, идею или предложение от того, кто им хоть немного не нравится. В этой главе дается много шаблонов общения микро-уровня, которые потребуются вам для построения глубокого раппорта с кем угодно.

Состоящий из трех частей сигнал общения

Глубокое понимание того, как люди мыслят, дает вам, как специалисту по общению, несколько явных преимуществ. Способность замечать шаблоны мышления может помочь вам построить глубокие уровни раппорта, понимания, доверия и дружбы, одновременно оказывая влияние на то, как воспринимаются ваши идеи и предложения. По микро-шаблонам вы можете узнать гораздо большую часть всего передаваемого сообщения, чем по одним только словам.

Слова = 7%

Тон голоса = 38%

Физиология = 55%

Исследования показали, что когда мы общаемся, только 7 процентов нашего передаваемого сообщения содержится в словах. 38 процентов содержится в тоне голоса, и 55 процентов содержится в языке тела, то есть в нейрологическом канале. Человеческое общение интерпретируется с помощью этого состоящего их трех частей сигнала, и именно подсознание воспринимает невербальную * часть сообщения, даже если ваше сознание ее пропускает. Если вы говорите своим сотрудникам: “Я спокойно отношусь к тому, что выполнение этого проекта занимает у вас три месяца”, но вы знаете, что от вас требуют завершить его раньше, ваше тело и тон голоса передадут большую часть сообщения. В этом случае это будет не конгруэнтно с теми словами, которые вы говорите, и сотрудник подсознательно воспримет эти 93 процента вашего сообщения, которые говорят “*На самом деле* я совсем не спокойно к этому отношусь”.

Способность замечать невербальные элементы общения других людей—это первый шаг к пониманию их процессов мышления.

Сотрудник может остаться в замешательстве из-за вашей неконгруэнтности. Способность замечать невербальные элементы общения других людей—это первый шаг к пониманию их процессов мышления. Гибкое реагирование на эти элементы—второй шаг. В этой

главе вы узнаете о нейрологических каналах общения, прежде чем переходить к лингвистическим каналам в восьмой главе.

Системы представления информации

Мы внутренне представляем информацию с помощью образов, звуков, ощущений, запахов и вкусов. Мы как бы представляем в своем уме то, что мы восприняли через пять чувств с внешней территории (см. рисунок 2.2 во второй главе). Наши чувства—это наши каналы приема информации. Глядя в окно, я вижу, как с деревьев падают листья, и слышу, как вдали лает собака. В то время как мои мысли переходят от запаха обеда, пекущегося в духовке, к чувству голода в животе, вкус пастернака во рту дополняет чувство того, что наступила осень, и я говорю себе, что в этом году лето уже прошло.

Мозг одним и тем же способом строит реальные и воображаемые переживания, с помощью одних и тех же химических реакций.

Вы следили за ходом моего сенсорного * опыта? Вы видели, как с деревьев падают листья? Вы ощутили вкус пастернака? Что бы мы ни воспринимали с внешней территории, мы представляем это внутренне с помощью сочетания всех наших чувств. Этот многоканальный сенсорный входной сигнал влияет на наш ход мыслей. Случалось ли с вами, что вы просыпались утром после яркого сна, который казался реальным? Многим людям снятся настолько яркие сны, что им трудно отличить, что было реально и что было частью сна. Это связано с тем, что мозг одним и тем же способом строит реальные и воображаемые переживания, с помощью одних и тех же химических реакций. Нашей реальностью является то, что мы представляем в своем уме по восприятиям внешнего мира.

Наши системы восприятия влияют на наше поведение, и со временем у нас появляются предпочтения в их использовании. В западном мире основные системы представления информации—визуальная, аудиальная и кинестетическая. Обонятельная и вкусовая системы чаще используются как включатели для других систем. Запах пекущегося обеда включает ощущение голода. Оказывается, что в восточном мире запах и вкус чаще, чем на западе, используются как основные системы, хотя многим западным людям это может быть трудно понять.

Предпочитаемая система представления информации

Люди мыслят во всех трех основных системах представления информации, и большинство людей больше всего предпочитает одну из них. Предпочитаемой является самая развитая система, та, в которой можно делать самые тонкие отличия.

Оказывается, что знатоки, которые с легкостью и совершенством демонстрируют свое мастерство, умеют делать много тонких отличий в соответствующих системах представления информации. Например, у танцоров хорошо развиты ощущения, которые помогают направлять движения. У художников хорошо развита зрительная система, а у музыкантов сильная аудиальная система.

Во всех профессиях есть люди с разными сочетаниями этих систем. Аудиальным людям “нравится, как звучит” идея, визуальный человек “видит возможности”, а у кинестетического могут быть “теплые чувства” к этой идее. То, что какие-то системы используются реже предпочитаемой, часто объясняет, почему человеку трудно овладеть определенными умениями. Тому, у кого недостаточно развита аудиальная система, не так легко научиться играть на пианино, как тому, у кого аудиальная система предпочитаемая.

Ведущая система представления информации

Когда ведущая система доставила воспоминание в сознание, вахту принимает предпочитаемая система, которая воспроизводит тонкие отличительные признаки опыта.

У многих людей есть так называемая ведущая система, то есть система, используемая для доступа к прошлому опыту из памяти. Когда ведущая система доставила воспоминание в сознание, вахту принимает предпочитаемая система, которая воспроизводит тонкие отличительные признаки опыта. Например, если я спрошу вас, как прошло ваше недавнее собрание, вы можете сначала вызвать картинку людей на собрании, а потом *настроиться* на обсуждение. В этом примере, визуальная система была ведущей для предпочитаемой аудиальной системы.

У некоторых людей ведущая система- кинестетическая. Она вызывает ощущения, хранящиеся в памяти, чтобы можно было воспроизвести зрительные образы или звуки из переживания. Некоторые вызывают воспоминание ведущей зрительной системой, и передают его кинестетической системе, чтобы воспроизвести тонкие отличительные признаки ощущений в этом переживании. У шеф-повара хорошо развито чувство обоняния и вкуса, с помощью которого он замечает тонкие отличия в приготовляемых блюдах.

Полезно замечать различия в мышлении людей, и уметь определять их по определенным сигналам поведения. Цель не в том, чтобы классифицировать людей как аудиальных, визуальных и кинестетических; * это не особенно полезно—суть в том, чтобы замечать, как человек мыслит в данный момент времени. Для этого у нас более чем достаточно сигналов, которые можно получить из основанной на восприятиях речи, из движений глаз, сигналов из видов дыхания, из жестов, и из особенностей голоса.

Визуальная система

35 процентов людей предпочитают визуальную систему представления информации.

Люди с хорошо развитой визуальной системой мыслят образами. В их воспоминаниях больше зрительных деталей, чем ощущений и звуков, и они охотнее рассказывают, как выглядели люди и вещи, чем что было сказано и что оно тогда чувствовали. Визуальные отличительные признаки у них богаче и подробнее, чем у аудиальных и кинестетических людей. Опыт, полученный в практике обучения НЛП, показывает, что около 35 процентов людей предпочитают визуальную систему представления информации.

Визуальный язык

Слова, которые человек использует, дают ясные подсказки о предпочитаемой системе представления информации. Например, человек с хорошо развитой визуальной системой может сказать: “Мне хотелось бы *яснее представлять себе* этот проект. *Общая картина* слишком *туманная*, и мне трудно принять решение.” Эти основанные на восприятиях слова называются термином “предикаты”. В повседневном жаргоне

менеджмента есть определенные основанные на восприятиях словах, или предикаты, которые выдают предпочитаемую систему человека, например*: “точка зрения* на проблему”, или “*рассмотреть* проект”. Вот еще несколько примеров визуальных предикатов, которые может часто использовать визуально-ориентированный человек:

"Будущее слишком схематично."

"Это одна из точек зрения."

"Сейчас я обрисую вам ситуацию."

"Это блестящая идея."

"Здесь я заметил один аспект."

"Это совсем неясно."

"Мы можем встретиться с глазу на глаз."

"Давайте сосредоточимся на этих вопросах."

"Это пессимистический взгляд."

"Это приятное зрелище."

"Я вижу, что вы имеете в виду."

"Я раскрою вам свой план."

"Это выглядит многообещающим."

"Разрешите мне прояснить это."

"Без тени сомнения."

"Эта возможность была тщательно рассмотрена."

Визуальные движения глаз

Наблюдая за глазами людей при разговоре, можно заметить разнообразные движения—вверх, вниз, горизонтально, зафиксированный взгляд прямо вперед и много других сочетаний. Исследования показали, что эти движения глаз соответствуют тому, как человек извлекает и обрабатывает информацию. Есть прямая нейрологическая связь между движениями глаз и различными частями мозга, используемыми для разных типов мышления. Когда человек мыслит визуально, его глаза или направлены вверх, или сосредоточены на какой-то точке в пространстве

прямо перед ним. Правши смотрят вверх-влево, когда они вспоминают прошлый опыт, и вверх-вправо, когда они впервые строят образ.

Рисунок 7.1

Глазные сигналы доступа—визуальная система представления информации

вверх-вправо

визуальное конструирование

вверх-вправо

визуальное воспоминание

У большинство левшей пространственное расположение вправо/влево зеркально развернуто. Когда образ построен или извлечен из памяти, он иногда помещается ближе к центру поля зрения для дальнейшей обработки. Это взгляд прямо вперед. Проверьте это сами—задайте кому-то следующие вопросы, наблюдая за его движениями глаз. Наблюдайте внимательно, эти движения могут быть очень быстрыми и молниеносными.

1. Представьте себе, как выглядит зеленая обезьяна, которая едет на спине голубого слона и одета в розовую балетную пачку.

   Можно ожидать движения вверх-влево для извлечения картинок реальных животных, а затем движения вверх-вправо для построение необычного образа их вместе.

2. Какой был рисунок обоев на стене вашей спальни в детстве?

   Это должно вызвать движение вверх-влево.

3. Что вы делали в это время дня пять лет назад?

   Это должно вызвать еще одно движение вверх-влево.

Что вы обнаружили? Не волнуйтесь, если получилось много дополнительных движений по горизонтали и вниз, они относятся к

другим видам мышления, о которых я вскоре расскажу. Когда вы будете знать, что означают все эти движения глаз, вы сможете их читать. Если вы хотите развить свою визуальную систему, используйте эти движения глаз в помощь своему мышлению.

Визуальное дыхание, жесты, и особенности голоса

У визуально-ориентированных людей центр дыхания часто находится в верхней части груди. Дыхание быстрее и поверхностнее, чем у аудиальных и кинестетиков. Многие из техник НЛП основаны на визуальной системе, потому что большинству людей эта система самая эффективная всего для создания личностных изменений. Некоторым людям может быть трудно представлять картинки в своем уме. Если оказалось, что вы относитесь к этой категории людей с недостаточно развитой визуальной системой, то использование отличительных черт, связанных с визуальным мышлением, поможет вам в построении более богатых зрительных образов.

Когда люди мыслят визуально, они жестикулируют по направлению вверх своей головой и руками. Посмотрите на фотографии или портреты любого известного энтузиаста-мечтателя, и вы обнаружите, что в большинстве из них он указывает жестами вверх. Например, когда я вспоминаю образ Мартина Лютера Кинга, я вижу его с поднятыми вверх руками, этот жест как бы помогает ему воссоздать свою “мечту”.

Визуальными жестами могут быть подчеркнутые движения руками, головой и телом, или что-то более сдержанное—например, пальцы, направленные вверх. В визуальном мышлении есть к тому же определенные особенности голоса. Когда человек говорит в зрительном режиме, он часто говорит быстро, чтобы успевать за всеми картинками, которые создаются в уме, и высота голоса больше, чем в аудиальном и кинестетическом видах мышления.

Аудиальная система

Опыт, полученный в практике обучения НЛП, показывает, что около 20 процентов людей предпочитают аудиальную систему.

Люди с предпочитаемой аудиальной системой умеют выделять более тонкие отличия в звуках, чем в картинах или ощущениях. Часто они могут точно вспомнить слова, сказанные на собрании или презентации, но им

может быть труднее вспомнить цвет комнаты, одежду выступающего, или свои чувства в то время. Они скорее запоминают характеристики голоса и фоновый шум. Аудиальные люди часто легко отвлекаются на окружающие звуки, так как их фильтры восприятия настроены больше на слушание, чем на наблюдение и ощущение. Опыт, полученный в практике обучения НЛП, показывает, что около 20 процентов людей предпочитают аудиальную систему.

Аудиальный язык

Вот несколько примеров аудиальных предикатов в распространенных фразах:

"Я вас внимательно слушаю."

"Он заявил об этом в полный голос."

"Он прислушался к моим советам."

"Ее слова звучали для меня как музыка."

"Звучит великолепно."

"Он переменил тон."

"Расскажите мне об этом."

"Я хотел бы высказаться."

"Это вызвало отклик."

"Я передам то, что вы сказали."

"Он остался глух к моей просьбе."

"Это громко сказано."

"Не подымайте шума."

"В этом у нас гармония."

"Мы настроились на это."

"Мы говорим на одном языке."

"Крикливая реклама."

"Слово за слово."

"Так сказать."

Аудиальные движения глаз

Когда люди мыслят звуками, их глаза перемещаются горизонтально влево или вправо. Движение по горизонтали влево указывает на воспоминание звуков, а по горизонтали вправо на конструирование звуков.

Рисунок 7.2

Глазные сигналы доступа к информации—аудиальная система представления

информации

горизонтально-вправо

аудиальное конструирование

горизонтально-вправо

аудиальное воспоминание

Проверьте это со своими знакомыми:

1 Прочитай, пожалуйста, вслух “Отче наш”.

Это должно вызвать движение горизонтально влево.

2 Придумай короткую инструментальную мелодию.

Это должно вызвать движение горизонтально вправо.

Если ваши слова вызвали другие движения, кроме или вместо горизонтальных, это может означать, что человек использовал кинестетическую или визуальную ведущую систему, или у него слабо развита аудиальная система. Например, визуально-ориентированный человек мог увидеть себя, читающего “Отче наш” в какой-то конкретный момент в прошлом. Практикуя это с другими людьми, обязательно обращайтесь к ним с просьбой, а не задавайте вопросы. Если вы спросите кого-то “Ты можешь прочесть вслух “Отче наш”?”, он ответит “да”, не проверив, действительно ли он помнит всю молитву. Когда вы обращаетесь с просьбами, или указаниями, ваш испытуемый больше склонен к поиску информации, и вы можете заметить движения глаз.

Аудиальное дыхание, жесты, и особенности голоса

При аудиальном дыхании расширяется вся область груди. Голова обычно в хорошо уравновешенном положении, или иногда наклонена в сторону, как будто что-то слушает. Жестами могут быть прикосновение к ушам, или вообще любые ритмические движения частями тела или всем телом. Ритмическое покачивание ногой—характеристика аудиального мышления. Голос обычно очень богатый с широким диапазоном тона и звучностью.

Кинестетическая система

Около 45 процентов людей используют кинестетическую систему как основную.

Когда люди мыслят кинестетически, они извлекают информацию об ощущениях. Они предпочитают “почувствовать” что-то, а не слушать о нем или смотреть на картину. Извлекая информацию о графике времени проекта, они больше склонны ориентироваться на “чувство” того, сколько есть времени, а не принимать решение, основанное на информации, прочитанной в плане проекта. Около 45 процентов людей используют кинестетическую систему как основную.

Кинестетическая речь

Вот примеры кинестетических предикатов в распространенных фразах:

“Мы движемся наощупь.”

“Закрутить суматоху.”

“Начать на пустом месте.”

“Я испытываю давление.”

“Прикусил язык.”

“Сгладить проблемы.”

“Это основано на прочных доказательствах.”

“Мы будем поддерживать связь.”

“Он топчется на месте.”

“Держись.”

“Я понял, к чему ты клонишь.”

“Я это нутром чувствую.”

“Он толстокожий.”

“Ухватить суть.”

“Давайте основываться на этом.”

“Мы затронули этот вопрос.”

“Вы уловили мысль?”

“Углубитесь дальше, и вы это обнаружите.”

“Это был горячий спор.”

“Нам нужно перейти к этому.”

“Чувствуете, что происходит.”

“Держи себя в руках.”

“Добьемся успеха вместе.”

Кинестетические движения глаз

Глазной сигнал доступа кинестетического процесса мышления—вниз и вправо. Именно туда направляются глаза, когда человек устанавливает контакт с ощущением, которое может быть внутренней эмоцией, или внешним тактильным ощущением.

Рисунок 7.3

Глазные сигналы доступа—кинестетическая система представления информации

вниз-вправо

кинестетическая система

Попробуйте обратиться с такими просьбами к вашим знакомым:

1 Вообразите ощущение от мокрой одежды на теле.

2 Как вы себя чувствуете, когда вы очень расслаблены?

Оказывается, что большинство людей используют кинестетическую систему, чтобы проверять свои чувства насчет чего-то. Если оказалось, что некоторые люди смотрели горизонтально или вверх, возможно, у них недостаточно развита кинестетическая система. Вы когда-нибудь слышали жалобы на “бесчувственных” супругов?

Кинестетическое дыхание, жесты, и особенности голоса

Когда люди мыслят кинестетически, они дышат глубже, и областью немного ближе к животу, чем при визуальном и аудиальном дыхании. Жесты у них часто служат неотъемлемой частью речи, хотя в основном ограничены нижней частью пространства тела. Голова часто наклонена вперед, и тон голоса более глубокий. Речь медленнее, чем при аудиальном и визуальном мышлении, с частыми паузами для проверки того, что сам человек чувствует по отношению к сказанному и к тому, что он хочет сказать.

Внутренний диалог

Разговор с самим собой—это еще один способ мышления. Люди, у которых больше всего развит этот тип мышления, часто кажутся отстраненными от разговора, потому что им нужен внутренний разговор с собой для принятия решений. На такой процесс принятия решений требуется очень много времени по сравнению с визуальной системой, в которой решения принимаются со скоростью мелькания сравнительных картинок в уме. Положение глаз, указывающее на внутренний диалог—вниз-влево.

Рисунок 7.4
Глазные сигналы доступа к информации—внутренний диалог
вниз-влево
внутренний диалог

С внутренним диалогом связана так называемая “телефонная позиция” тела. Одна рука касается щеки, указательный палец направлен к уху, средний палец под носом, а большой палец под подбородком. Люди, которые мыслят в основном внутренним диалогом, обычно читают, повторяя написанное слово в своем диалоге. Это очень медленный и неэффективный способ чтения по сравнению с визуальной стратегией,

которая переводит слова в картинки гораздо быстрее, чем вообще возможно при внутреннем диалоге. Но можно добавить дополнительные аспекты в произведение, которое читаешь, используя разные внутренние голоса для разных действующих лиц.

Помните—нет правильных и неправильных способов мышления.

Когда вы начнете замечать, как люди мыслят, помните—нет правильных и неправильных способов мышления. Если кто-то по-видимому не способен мыслит визуально, это тот способ, которым он научился действовать в окружающем мире. Интерпретируя ключи к способам мышления, мы можем значительно улучшить продуктивность общения.

Сделайте следующее упражнение, чтобы определить свою предпочитаемую систему представления информации:

УПРАЖНЕНИЕ 7

Вопросник по системам представления информации

На каждый из вопросов даны три ответа. Выберите ответ, который вам кажется естественнее всего. Делайте это быстро, затрачивая не больше нескольких секунда на каждый вопрос.

1 Когда вы впервые узнаете о новом проекте, вы предпочитаете сначала:

(а) Увидеть общую картину?

(б) Обговорить его с самим собой или с другими?

(в) Почувствовать, что из этого может получиться?

2 Когда вы встречаетесь с проблемами, вы предпочитаете:

(а) Попробовать разные идеи?

(б) Представить себе разные точки зрения?

(в) Проговорить варианты?

3 Когда вы отмечаете успехи, вы предпочитаете:

(а) Всем рассказать новости?

(б) Описать всем блестящие успехи?

(в) Тепло поблагодарить каждого?

4 При переговорах вы предпочитаете:

(а) Обсудить варианты?

(б) Представить себе возможности?

(в) Занимать гибкую позицию?

5 На семинарах вы предпочитаете:

(а) Улавливать суть сообщения?

(б) Выслушивать каждое слово?

(в) Представлять себе смысл сказанного?

6 На собраниях вы предпочитаете:

(а) Замечать точки зрения других людей?

(б) Настраиваться на то, как звучат высказывания?

(в) Вникать в то, какие приводятся доводы?

7 При “мозговом штурме” вы предпочитаете:

(а) Рассматривать ситуацию в перспективе?

(б) Подбрасывать новые идеи?

(в) Высказывать предложения?

8 Идя на работу, вы предпочитаете:

(а) Предчувствовать, как пройдет день?

(б) Сосредоточиться на предстоящем дне?

(в) Проговорить расписание дня?

9 Когда вам нужна информация, вы предпочитаете:

(а) Поговорить с экспертом в этой области?

(б) Выяснить точку зрения специалиста?

(в) Использовать опыт других людей?

10 Когда с вами спорят, вы предпочитаете:

(а) Прислушаться к тому, как звучат слова другого?

(б) Прозондировать другого человека?

(в) Наглядно обрисовать точку зрения другого человека?

11 Когда вы проводите собеседование с новыми сотрудниками, вы предпочитаете:

(а) Рассмотреть все аспекты их потенциала?

(б) Задать вопросы по автобиографии?

(в) Прочувствовать, какой у них есть опыт?

12 Готовясь внести предложение, вы предпочитаете:

(а) Набросать предварительный план?

(б) Поставить ударение на основных вопросах?

(в) Прояснить общую картину?

Чтобы подсчитать результаты, поставьте “1” в графу рядом с тем ответом, который вы выбрали, а две остальные оставьте пустыми.

Лист подсчета

		Колонка 1		Колонка 2		Колонка 3
1	а		б		в	
2	б		в		а	
3	б		а		в	
4	б		а		в	
5	в		б		а	
6	а		б		в	
7	а		в		б	
8	б		в		а	
9	б		а		в	
10	в		а		б	
11	а		б		в	
12	в		б		а	
ИТОГО						

Как интерпретировать результаты

В первой колонке находятся ответы по визуальной модальности, во второй колонке аудиальные, а в третьей кинестетические. Колонка с самым большим результатом скорее всего указывает на вашу

предпочитаемую систему представления информации. Это очень краткий и простой тест, нет данных о том, насколько он достоверен. Всегда лучше узнавать информацию по субъективному опыту, а не по какому-то искусственному тесту. Но этот тест может помочь *сосредоточить ваше внимание* на том, чтобы *прислушиваться к нужным словам*, пока вы не *станете* интуитивно *чувствовать* сигналы о системах представления информации.

Субмодальности

Вообразите на мгновение, что вы идете босиком по берегу тропического острова. Обратите внимание, как волны мягко обмывают ваши ноги, и как пальмы плавно колышутся в теплом ветерке, а ритм карибской музыки, которая слышится где-то вдали, совпадает с ритмом ваших шагов. Какую картинку вы создали в своем уме, вообразив это? Это цветная картинка или черно-белая? Она движется или неподвижна? В каком месте в вашем уме она построена?

Какие у нее размеры? Она яркая или тусклая? Как насчет контраста?

Эти особенности картинки—субмодальности зрительной системы представления информации. Вы познакомились с субмодальностями в технике “Взмах” во второй главе. В ней вы узнали, что яркие цветные картинки мотивируют больше, чем тусклые и черно-белые. Теперь давайте вернемся к вашему фильму о береге острова. Вы слышали музыку и волны, обмывающие ваши ноги? Вы чувствовали, как ваши ноги погружаются в песок?

В аудиальной и кинестетической системах тоже есть субмодальности. Нет какого-то канонического списка субмодальностей, а только то, что вы можете субъективно переживать на опыте. Я встречал людей с синими чувствами и людей с многоцветными звуками. Я не собираюсь с этим спорить—это их мир в их нейрологии, а не мой!

Субмодальности непосредственно связаны с интенсивностью наших переживаний.

Субмодальности непосредственно связаны с интенсивностью наших переживаний. Один из способов экспериментировать с субмодальностями —вообразить панель управления с передвижными регуляторами каждой из аналоговых субмодальностей (у каждой из них есть диапазон изменения, например от темного до яркого), и переключатель для каждой из цифровых субмодальностей (тех, которые могут быть только в одном из двух состояний, например черное или белое). Как вам нравится

управлять своим умом на этом уровне? Многие люди снова и снова прогоняют одни и те же старые фильмы с одними и теми же звуковыми дорожками. И не обязательно, чтобы этим управлял ваш внутренний диалог—вы можете успокоить его и избавиться от старых кольцевых лент, которые запускались, когда им вздумается.

В следующий раз, когда вы заметите внутренний диалог, которого вам не хотелось бы, переместите его куда-нибудь в другое место. Уменьшите громкость; выключите его; или поменяйте тон и высоту звука и посмотрите, что происходит. Распространенное средство НЛП от бессонницы, связанной с беспрестанным внутренним диалогом (он очень часто встречается у трудоголиков)—передвинуть голос в другое место, уменьшить громкость, понизить тон и сделать его летаргическим. Попробуйте это в следу.ю.щ.и.й р.а..з к..о..г..д...ау в...а...с б...е....с.....с.....о.....н.....

Субмодальности влияют на ваше состояние.

Субмодальности влияют на ваше состояние. Помните, как на третьем шаге упражнения по стратегии шестого состояния (глава 4) я создал *образ* себя как профессионального менеджера проектов и *чувство* того, что я профессиональный менеджер проектов? Я использовал субмодальности для построения новой части своей идентичности, которая может быть успешным менеджером проектов. Даже когда обладаешь всеми знаниями о том, как выполнять задание или роль, если нейрологическое состояние не позволяет выделять определенные отличительные признаки, результативность ограничена.

Это часто происходит, когда высокопоставленные кабинетные администраторы берут на себя ответственность за людей и пытаются общаться с ними, используя те субмодальности, которые они развили для распределения физических ресурсов, и используя телефон. Персонал часто недоволен из-за того, что администратор не умеет выделять отличительные признаки в визуальной и аудиальной системах, которые необходимы для понимания людей и продуктивного общения с ними. Основное в работе с субмодальностями:

1 Выясните, какая у вас предпочитаемая и какая ведущая система.

Заметьте, какие предикаты вы используете, проверьте, как вы дышите и заметьте свои особенности голоса. Попросите своего друга понаблюдать за вашими движениями глаз. Вы можете с помощью друга провести свой собственный тест.

2 Осознавайте свое поведение и замечайте по получаемой обратной связи, где вам нужно внести изменения.

Где вам нужно иметь лучшие варианты поведения и улучшить получаемые результаты?

3 Заметьте по собственным сигналам, какие системы представления информации вы используете для создания данного поведения.

Полностью сознавайте, как изменяется ваше состояние, когда вы начинаете думать об этих ситуациях. Какая система приводит вас к предпочитаемой системе, которую вы используете в каждой из этих ситуаций?

4 Используйте свою панель управления, чтобы изменить свои субмодальности, или полностью изменить систему представления информации.

Найдите решающую субмодальность и в чем-то ее измените. Если вы не знаете, какая из них самая решающая, вы можете начать с любых изменений. Если изменение не действует, попробуйте какое-то другое, потом еще какое-то.

Вот список наиболее распространенных субмодальностей в каждой из трех основных систем представления информации.

Визуальные субмодальности

Ассоциированное или диссоциированное

Цветное или черно-белое

Местоположение

Размер

Ваш размер (в картинке) по отношению ко всему изображению

В рамке или панорамное

Яркость

Контраст

Объемность (плоское или трехмерное)

Прозрачное или нет

Ориентация (наклон, угол)

Количество разных картинок

Движущееся или неподвижное

Скорость движения

Резкость

Увеличение отдельных объектов

Аудиальные субмодальности

Громкость

Местоположение звуков

Слова, другие звуки, или и то, и другое

Стерео или моно

Тон

Продолжительность

Чистота

Высота

Звучность (резонанс)

Кинестетические субмодальности

Давление

Место

Вес

Местное или во всем теле

Форма

Структура

Температура

Интенсивность

Чтобы завершить картину того, из чего состоит общение на микро-уровне, в следующей главе вы познакомитесь с лингвистическим каналом общения. Словесное содержание сообщения, которое составляет только 7 процентов смысла, может оказывать сильное воздействие, когда оно передается с конгруэнтными физиологическими сигналами.

Причина половины наших ошибок в жизни в том, что мы чувствуем тогда, когда нам нужно думать, и думаем тогда, когда нам нужно чувствовать.

Дж. Чартон Коллинз

(1848-1908)

Английский писатель, критик, ученый

ГЛАВА 8

Сила слова

- **Намерение, цель и результат**
- **Речь как фильтр опыта**
- **Размер частей информации**
- **Искусственно туманная речь**
- **Рамки (фреймы) информации**
- **Переосмысление (рефрейминг)**
- **Метафоры**
- **Конгруэнтность (согласованность)**

11Мета-модель / Номинализации / Неуточненные существительные / Неуточненные глаголы / Потеря субъекта / Сравнение / Чтение мыслей / Причина и следствие / Комплексная равнозначность / Подразумеваемые предположения / Квантор всеобщности / Обобщения / Модальный оператор необходимости / Модальный оператор возможности / Рамка экологии / Рамка результата / Рамка проверки соответствия / Рамка подтверждающих признаков / Рамка как-будто / Рамка обратного прослеживания

Удар кнутом оставляет следы на теле; а удар словом ломает кости. Многие пали от острия меча; но еще больше погибло от слова.

Апокрифы Экклезиаста

Речь—это наша универсальная система для передачи смысла, для понимания и познания друг друга, и хотя происхождение речи теряется в глубинах истории, именно она вызывает многие проблемы человеческих отношений в современных организациях.

Слова похожи на боеголовки ядерных ракет.

Когда в организациях обсуждается тема общения, обычно имеются в виду такие вопросы: *Что говорить? Кому говорить? Как говорить?* В предыдущей главе я сказал о том, что слова отвечают только за 7 процентов смысла, и все же с помощью этого небольшого количества мы можем заложить огромную силу в наше общение. Слова похожи на боеголовки ядерных ракет, которые являются лишь небольшой частью боевой подводной лодки. Хотя сам вид подводной лодки может представлять собой угрозу нападения, именно боеголовка внутри ракеты способна вызывать разрушения.

У каждого сообщения есть определенная мощность.

Возможно, вы тоже испытали на своем опыте, как хорошие люди погибают от силы слова, либо непосредственно от силы слова авторитарного, бесчувственного деспота, либо косвенно от лидера, неспособного выражать настоящие мысли других. У каждого сообщения есть определенная мощность, и в этой главе описано много способов, с помощью которых вы можете увеличить мощность своих сообщений, чтобы экологично достигать своих целей.

Речь—это инструмент, который можно использовать как рычаг управления ситуациями и средство движения к целям. Это инструмент диагностики, воздействия и убеждения. Речь дает подсказки о шаблонах и процессах мышления других людей, и то, как вы ее используете, может либо ограничивать, либо увеличивать вашу гибкость. Некоторые люди мастерски овладели искусством реакции типа “словесных ухищрений”, описанной в первой главе, используя сложные специальные термины, чтобы выработать решения, которые на первый взгляд правдоподобны, но срываются из-за того, что не учтены ценности группы. Есть другие, более эффективные люди, которые знают и понимают силу слов. Эти люди научились языку “реакции любопытства”. Возможно, вы знаете людей в обеих этих категориях.

Намерение, цель и результат

Мысль и речь почти что слиты воедино в один процесс.

Речь—это один из фильтров восприятия, которые обобщают, искажают и частично удаляют воспринимаемую информацию, помогая формировать собственное видение реальности. Речь подчинена определенной структуре и набору правил, которые помогают упорядочивать слова, чтобы нас могли понимать другие, и эти правила настолько глубоко запечатлены в нашем подсознании, что мысль и речь почти что слиты воедино в один процесс. Я собираюсь познакомить вас с набором правил, которые помогут вам продуктивнее использовать речь, и я начну с намерения и цели.

Бывает, что у нас вырываются слова, и когда они сказаны, их уже поздно менять,—если бы можно было возвращаться обратно и разумнее выбирать слова, мы бы значительно улучшили свое мастерство общения. Слова сразу же влияют на слушателей. Классический пример этого—человек, который говорит: “Меня раздражают те, кто возит прицепы за машинами”, на что второй отвечает: “Я вожу прицеп”, и первый говорит: “Ну, не все раздражают, я в основном против больших автопоездов.”

В основе любого сообщения есть намерение.

Первые же произнесенные слова влияют на слушателя. Как вы думаете, слушатель поверит первому утверждению или второму? Слова нужно выбирать с умом. Встреча эффективна, когда она предназначена для цели более высокого уровня, чем каждое отдельное предложение, и когда к тому же за каждым словом есть четкое намерение. В основе любого сообщения есть намерение, но часто намерение оказывается ненужным, или подсознательным, и которого говорящий не осознает. Некоторые люди без умолку говорят о всевозможных вещах безо всякого продуктивного намерения, кроме наполнения пространства словами. Один менеджер, которого я знал, уводил от темы любое совещание, говоря почти без остановок. Его постоянная болтовня состояла из рассказов о случаях из жизни, и быстро уходила в сторону от обсуждаемого вопроса. В ней явно не было никаких сознательных усилий выдавать слова с намерениями и целями более высокого уровня.

Я могу только предполагать, что намерением его автопилота было, возможно, убедить других в богатстве его опыта. Если у вас нет сознательного намерения, ваш автопилот выберет то, которое может быть несогласованно (не конгруэнтно) с вашими целями.

Если у вас нет сознательного намерения, ваш автопилот выберет то, которое может быть несогласованно (не конгруэнтно) с вашими целями.

Речь как фильтр опыта

Если мы поймем, в чем речь нас подводит, мы узнаем, в чем нужно начать совершенствовать общение. В модели передачи информации НЛП из второй главы было объяснено, как речь фильтрует переживания. Если бы я рассказал вам о моей недавней поездке в Германию, включая каждое мгновение моего опыта,—размер, форму, цвет гостиницы, какие в ней окна, все мои разговоры с официантами, погоду каждый день, и так далее,—вам бы стало очень скучно. Так что я выбираю то, что мне кажется интересным для вас, и пропускаю остальное.

Мы делаем это все время, и часто те слова, которые мы используем, чтобы добиваться краткости, на самом деле меняют смысл наших первоначальных мыслей, обобщая, опуская детали, и искажая само воспоминание. Речь можно считать поверхностной структурой нашего опыта, а мысли, которые вызвали слова, глубокой структурой. Слова никак не могут быть самим переживанием, которое они описывают—они слишком далеко от него отстоят. Сначала мы получаем опыт, который мы представляем себе с помощью внутренних систем представления информации, а когда мы хотим рассказать другим об опыте, мы вызываем информацию о восприятиях из памяти (мысли), которые в свою очередь вызывают слова. Слова, которые мы используем, не совпадают с событием или предметом, который они описывают.

Слова, которые мы используем, не совпадают с событием или предметом, который они описывают.

Давайте рассмотрим некоторые способы повышения ценности нашего общения, а затем в последующих двух главах вы узнаете, как использовать эти техники в разнообразных контекстах менеджмента.

Рисунок 8.1

Поверхностная и глубокая структура

Произнесите выбранные слова

Поверхностная структура сознательной речи

Обобщает Искажает Пропускает детали

Вспомните случай

Внутреннее представление информации восприятий, хранящееся в памяти

Глубокая структура подсознательной мысли

Опыт

Размер частей информации

Общение происходит на разных уровнях. Посмотрите, сколько разных уровней общение можно заметить в этом разговоре группы бухгалтеров.

Джим: *“Итоги года выглядят многообещающими.”*

Кен: *“Они были бы еще лучше, если бы мы сократили канцелярские расходы.”*

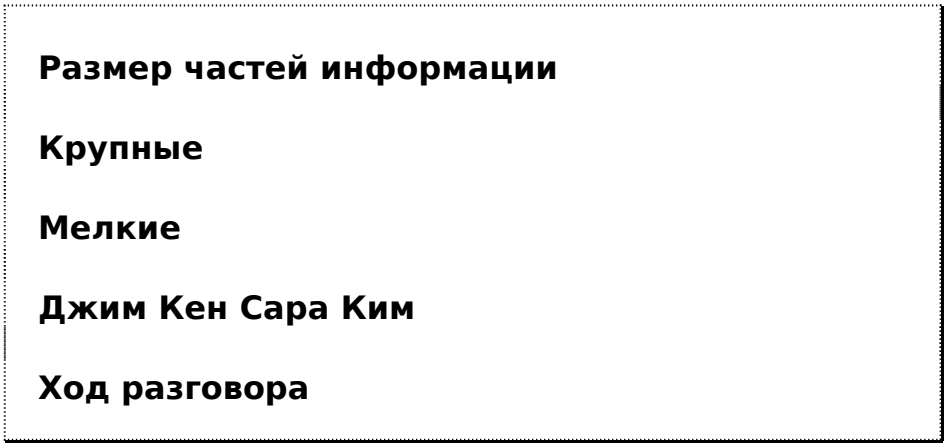
Сара: *“Канцелярские расходы—это мелочи, вы знаете, сколько нам стоит трехминутный телефонный звонок?”*

Ким: *“Телефонные компании делают огромные деньги на международном бизнесе.”*

Говорить большими частями информации означает говорить глобально и обобщенно, а говорить небольшими частями означает быть более конкретным. Если бы мы говорили о транспорте, “транспортная система”—это крупная (глобальная) часть, а “автобус, на котором я

езжу”—мелкая (конкретная) часть. Если вы помните из четвертой главы, на этом основана одна из метапрограмм.

Если нарисовать график перехода с уровня на уровень, он может выглядеть так:



Некоторые люди предпочитают говорить глобально, другие предпочитают быть конкретными. Для гибкого общения нужна способность укрупнять, дробить или оставаться на том же уровне в зависимости от ситуации. Просто оставаться на одном уровне, конечно, не гибко. Политики—мастера в этом деле. Если вы зададите политику относительно мелкий вопрос, например: “Как вы собираетесь поступить с налогом на прибыль?”, обычным уклоняющимся ответом будет: “Налог на прибыль—это только один из элементов формулы инфляции, мы всегда говорили, что этот вопрос еще долго будет очень актуальным в политической повестке дня, и наши результаты за последние пять лет ясно показывают, что мы были в этом правы.”

В этом ответе части укрупнились от “налога на прибыль” до “инфляции”. При движении по горизонтали размер частей сохраняется. На рисунке 8.2 показаны все три направления перехода—вверх, вниз и горизонтально, с теми вопросами, которые вызывают движение в каждом из направлений.

Вообще-то говоря, чем более высокую позицию вы занимаете в организации, тем больше размер частей информации в ваших разговорах. Я знал некоторых очень крупных руководителей, которые предпочитали общаться очень мелкими частями. Оказывается, что при таком вашем поведении сотрудник воспринимает, что начальник вмешивается в его работу. Когда вы разговариваете с руководителем выше по положению, укрупните части по сравнению со своим обычным уровнем и дробите части, только когда собеседник сделает это первым. Когда вы разговариваете с людьми ниже по положению, немного дробите части, чтобы они лучше вас понимали.

Рисунок 8.2

Перемещение вверх, вниз и горизонтально по размерам частей информации

Вверх (общее)

Примером чего это может быть?

Идеи

Общение

Обмен

Коммерция

Бизнес

Банковское дело

Какие еще есть примеры этого?

горизонтально

Розничная продажа пищевых продуктов

Страхование

Торговля автомобилями

Что может быть примером этого?

вниз (конкретное)

Коммерческое банковское дело

Операции с акциями

Привилегированные акции

Мои привилегированные акции

Если вы обращаетесь к большим группам людей, часто лучше всего подавать информацию крупными частями и избегать конкретики. Это позволит людям вложить собственный смысл в ваши обобщения, и вы не

увязнете в конкретных деталях и технических подробностях. Укрупнение поможет вам установить направление для вашей команды, определив глобальные задачи бизнеса. Когда вы описали их, просто дробите части, пока не достигнете уровня, на котором работает ваша часть организации.

С другой стороны, чтобы написать руководство пользователя компьютерной системы, нужны мелкие конкретные детали. Осознавайте свои предпочитаемые размеры частей, и замечайте предпочтения других людей. Развив свою способность переходить выше, ниже и горизонтально, вы увеличите свою гибкость в общении.

Искусственно туманная речь

Если вы укрупните части и будете общаться на таком уровне, ваши разговоры станут “искусственно туманными”. Это язык президентов, политиков, профессиональных ораторов, гипнотерапевтов и директоров. Это язык, который использовали и Гитлер, и Мартин Лютер Кинг, и Ганди, для достижения своих очень разных целей. Искусственно туманная речь —это могущественная речь. Она могущественна, потому что в ней используются слова, которые лишены конкретного смысла, и все же в которые может поверить каждый. В ней используются грубые обобщения, пропуски деталей и искажения, удаляющие из сообщения весь конкретный смысл.

Формулировки миссии компании составлены на искусственно туманном языке, для того чтобы они имели смысл для всей организации. Если бы формулировки миссии были конкретными, они были бы настолько длинными, что никто на них не обращал бы никакого внимания. Вот пример одной из самых коротких формулировок миссии—“мы стремимся быть первыми”. В ней говорится совсем немного, но ее смысл распространяется по всей организации, и каждый человек понимает ее по-своему. В НЛП искусственно туманная речь называется “милтон-модель” [1] в честь Милтона Эриксона, который приобрел всемирную известность за свои уникальные успехи в гипнотерапии.

Мета-модель

Мета-модель—это противоядие искусственно туманной речи. Очевидно, во многих случаях нужна конкретность, например в групповом семинаре по решению проблем, где важно оценивать количества и размеры. В мета-модели даны проверочные вопросы для восстановления информации, которая была обобщена, искажена и пропущена нашими

фильтрами восприятия. Как инструмент эта модель известна своей точностью, и ее сравнивают со скальпелем хирурга, который рассекает ткани точно в нужном месте, удаляя пораженные места.

Бывают случаи, когда нужно быть искусственно туманным, выступая на большой конференции или составляя благодарственное письмо подразделению компании. Бывают другие случаи, когда нужно использовать мета-модель, чтобы привязаться к конкретике, например в группе по решению проблем, когда определяются размеры и количества. Я расскажу о каждом из речевых шаблонов милтон-модели и дам примеры проверочных вопросов мета-модели.

Номинализации (Отглагольные существительные)

Возьмите слово “развитие”, которое теперь хорошо вам знакомо, и спросите десять человек из вашей организации, что оно для них значит. Я обещаю вам, что вы получите десять разных ответов (и некоторые из них могут удивить вас). Слово “развитие” принадлежит к категории “номинализаций”, то есть описывающих процессы слов, которые превращены в существительные; то есть “развиваться” (процесс) и состояние “развития” (существительное). Использование таких слов помогает людям вкладывать в слова собственный смысл, из своей модели мира. Вот номинализированная речь ...

> “Я должен выразить свое искреннее *восхищение* и *уважение* южной рабочей группе, чья *установка* нашей новой системы задала нам новые стандарты *достижений* и дала новый смысл слову *признание* для нашей компании.” (Выделенные курсивом слова—номинализации.)

А вот ответы по мета-модели, которые получены с помощью обратного превращения существительного в процесс.

- Каким образом вы ими восхищаетесь?
- Как вы проявляете свое уважение?
- Каким образом они установили систему и кому?
- Чего именно они достигли?
- Что было признано, и кем?

Неуточненные существительные

В этом шаблоне опускается конкретная информация “кто” и “что”, как в

следующих примерах -

“Они подготовят это к следующему вторнику.”
“Весь проект от начала до конца был в полном беспорядке.”
“Менеджеры должны вести остальных и быть на переднем крае.”
“Бухгалтерам нельзя доверять эти вопросы.”

И ответы по мета-модели...

- Кто подготовит это?
- Какой именно проект? Что в нем было в беспорядке?
- Какие именно менеджеры? Кого они должны вести? На переднем крае чего?
- Каким именно бухгалтерам нельзя доверять? Какие вопросы?

Неуточненные глаголы

Это просто опущение информации “каким образом”, например:

“Мы выпустили продукт.”
“Заказ был наконец-то выполнен.”
“Мы делаем все, что в наших силах.”
“На это секторе рынка мы занимаем агрессивную позицию.”

И ответы по мета-модели ...

- Каким образом вы выпустили продукт?
- Каким конкретно образом был выполнен заказ?
- Как именно вы делаете все, что в ваших силах?
- Каким образом вы занимаете агрессивную позицию?

Потеря субъекта

Это оценочные суждения, и их можно заметить почти что в каждом предложении, произнесенном политиком. Примеры этого: “совершенно ясно, что мы оказались правы в этой тактике”, “у этой отрасли надежное будущее”, “у нас лучшая система здравоохранения в во всем западном

мире”. Все эти предложения—оценки, которые могут оказать огромное воздействие, если их использовать в обращении к участникам конференции или на выступая на презентации высокого уровня. В любом споре, где у сторон—участников разные ценности, можно услышать массу примеров потери субъекта.

Классический пример—британская угольная промышленность, где с одной стороны, шахтеры говорят: “Уголь—это самое дешевое топливо в Великобритании”, а правительство говорит: “Угольная промышленность требует больших затрат по сравнению с другими формами производства энергии.” Вопрос в том, “кто так утверждает?” Вот еще несколько примеров ...

“У нас сегодня лучшая информационная технология на рынке.”
“Наши услуги стали неконкурентоспособными.”
“Очевидно, что нам нужно расширять диапазон услуг.”
“Она несомненно опережает остальных.”

И ответы по мета-модели ...

- Чье это мнение?
- Кто так утверждает?
- Кому очевидно?
- Для кого несомненно, что она опережает остальных?

Сравнения

Одна из человеческих черт—способность сравнивать. Мы постоянно замечаем вокруг себя сходства и отличия. Это неотъемлемая часть обработки информации нашим мозгом. Но часто во время разговора опускается та часть информации, которая используется для сравнения. Вот некоторые примеры ...

“Лучше использовать такой подход.”
“Тогда объем продаж значительно возрастет.”
“Мы лучшая команда для этой работы.”
“Она идеальный кандидат.”

И ответы по мета-модели ...

- Лучше по сравнению с чем?
- Возрастет по сравнению с чем?
- Лучшая чем кто?
- Идеальный по сравнению с кем?

Чтение мыслей

В этом шаблоне человек предполагает, что он знает, что думает другой человек. Предположим, вы находитесь на собрании, и следя за ходом обсуждения, вы начинаете беспокоиться из-за того, что проект, которым вы руководите, подвергается тщательному рассмотрению и определенной критике. У вас могут появиться мысли о ваших отношениях с теми, кто критикует, возможно, один из них активнее всех. Возможно, вы реагируете на его тон голоса, или язык тела, и вдруг появляется мысль “он что-то против меня имеет.”

Это классическое чтение мыслей. Откуда вы знаете, как он к вам относится? В таких случаях полезнее замечать и словесные, и несловесные сигналы, не прикрепляя к ним ярлыков. Например:

Он наклонился вперед, его голос резче, чем обычно. Он говорит о проблемах, которые у нас были на втором этапе проекта.

Предполагать что-то большее означает напрашиваться на неприятности. Если кто-то разносит в пух и прах ваш проект, вам нужно использовать свой ум для рационального анализа ситуации, а не загружать свой ум чтением мыслей других людей. Конечно, пока вы читаете мысли, вы пропускаете много другой информации, которая могла бы вам пригодиться.

Вот еще один пример чтения мыслей ...

Я знаю, всем интересно узнать, кто же будет нашим специально приглашенным гостем, но, как и мне, вам не хотелось бы пропустить важное объявление, которого мы все ждем.

И ответы по мета-модели ...

- Откуда вы знаете, что всем интересно?
- Откуда вы знаете, что мне не хотелось бы пропустить объявление?
- Откуда вы знаете, что мы все ждем объявление?

Причина и следствие

В этом шаблоне что-то одно причинно связывается с чем-то другим—А вызывает Б. С помощью этого шаблона мы создаем себе одну проблему—мы строим взаимоотношения, которые нас ограничивают.

Например, можно сказать, что “солнце заставляет цветы расти”. Но когда вы говорите “директор заставляет меня нервничать”, причинная связь совершенно другого типа. В первом случае это биологический акт природы, при котором солнце участвует в процессе фотосинтеза, непосредственно биологически воздействуя на цветы. Во втором случае, директор не может заставить нервничать,—здесь нет прямой биологической связи. Цветы не могут сделать выбор, фотосинтезировать или нет, а мы можем выбирать свое “состояние” ума как ответ на свою интерпретацию окружающего мира.

В предыдущих главах вы узнали, что мы управляем своим умом, и можем брать ответственность за собственные “состояния”. Многим людям трудно понять эту идею, и может потребоваться некоторое время, прежде чем возрастет контроль над состояниями ума и тела. Главное—практика, и использование мета-модели в работе над собой поможет вам управлять собой. Для приведенного выше примера проверочным вопросом может быть “каким образом директор заставляет тебя нервничать”, или “каким образом ты попадаешь в состояние нервозности при встрече с директором?”

Вот еще несколько примеров:

“Если я возьму отгул, это повредит работе.”

“Собрания утомляют меня.”

“Если привлечь персонал к активному участию в этой работе, это приведет к улучшениям.”

И ответы по мета-модели ...

- Каким образом то, что ты возьмешь отгул, повредит работе?
- Как ты входишь в состояние усталости, когда ты на собрании?
- Каким образом привлечение персонала к участию приведет к улучшениям?

Комплексная равнозначность

В этом шаблоне двум утверждениям дается один и тот же смысл. Например, “раз вы здесь, мы сможем продвигаться дальше”. “Продвигаться дальше” приравнивается к тому, что “вы здесь”. Вот еще несколько примеров ...

“Ты опаздываешь, значит, ты меня не уважаешь.”
“Эти результаты означают, что нам можно немного расслабиться.”
“Раз мы в ведущей рабочей группе, мы можем собой гордиться.”

И ответы по мета- модели ...

- Каким образом то, что я опаздываю, значит, что я тебя не уважаю?
- Каким образом эти результаты означают, что нам можно расслабиться?
- Каким образом то, что мы в ведущей рабочей группе, означает, что мы можем собой гордиться?

Подразумеваемые предпосылки

В нашей речи много шаблонов с подразумеваемыми предпосылками, среди них есть полезные и не особенно полезные. Это те часто встречающиеся предположения, которые должны быть истинными, чтобы наша речь имела смысл. Например, “в этот раз мы сделаем все возможное” предполагает, что в предыдущие разы не ВСЕ возможное было сделано. Вот еще несколько подразумеваемых предпосылок ...

“Вы пользуетесь услугами компании “Акме” для маркетинга нового продукта?” (Предполагается, что я провожу маркетинг нового продукта.)

“Когда вы будете иметь такой опыт, как я, вы поймете мое решение.”

(Предполагается, что у меня нет такого опыта и я не понимаю решения.)

“Где вы собираетесь пилотировать проект, в восточных или западных областях?” (Предполагается, что я собираюсь пилотировать проект.)

“Вы допустили ту же ошибку, что и все остальные.” (Предполагается, что все остальные допустили эту ошибку.)

И ответы по мета-модели ...

- Почему вы считаете, что я провожу маркетинг нового продукта?
- Почему вы думаете, что у меня нет такого опыта, как у вас?
- Откуда вы знаете, что я не понимаю вашего решения?
- Почему вы решили, что я собираюсь пилотировать этот проект?
- Откуда вы знаете, что все остальные допустили ту же ошибку?

Кванторы общности

Это шаблоны обобщения, в них входят такие слова, как: всё, никогда, каждый, ни один, все и всегда. Например, “всем политикам нельзя доверять”. В этом утверждении убеждение насчет политики применяется в отношении любой политической деятельности.

Обобщение—это способ распространения утверждения на все возможные случаи. Люди часто берут одно или несколько собственных переживаний и применяют их в отношении всех других возможностей. Обычно эти утверждения—мнения и убеждения, и когда мы применяем их ко всем возможным случаям, мы рискуем создать ограничения своему мыслительному процессу и тем самым ограничить свою гибкость. Вот несколько примеров ...

“Нам всем нужно повысить производительность.”
“В этом году объемы продаж упали.”
“Менеджеры нас не понимают.”
“Я не могу добиться, чтобы подчиненные со мной сотрудничали.”
“В этом районе земельные участки слишком дороги.”

И ответы по мета-модели ...

- Нам *всем?*
- *Все* объемы продаж упали?
- Хоть *один* менеджер вас когда-нибудь понял?
- Есть хоть *один* человек, который сотрудничает с вами?

- *Все* земельные участки?

Обобщения

Кроме кванторов общности, есть множество других обобщений. Многие используемые в бизнесе слова—всего лишь обобщения идеи или понятия. Из них чаще всего к месту и не к месту используют слово “качество”. Попробуйте спросить сотрудников, что значит качество, и они скорее всего ответят какими-то выученными утверждениями, например “сделать все как следует с первого раза”, или “выполнить работу мастерски”. Меня очень часто просят обучить людей “предоставлять качественные услуги, и меня не перестает удивлять тот озадаченный вид, который появляется после первого же моего ответного вопроса: “А чему именно вашему персоналу нужно научиться, чтобы они смогли предоставлять качественные услуги?”

Типичный ответ на это дается в форме дальнейших обобщений, например: “Им нужно получить навыки общения”. Обобщения полезны для общения на глобальном уровне. Тем не менее корпоративный диалект формулировок миссии и лозунгов качества нужно переводить на такой язык, который персонал может воплотить в действия при выполнении заданий, а иначе это только пустые, бессмысленные слова.

Модальные операторы необходимости

С раннего детства нас приучают подчиняться правилам. Я помню, как мне с первых же месяцев детского садика говорили, куда *можно* и *нельзя* ходить; где я *должен* быть в определенное время; что я *обязан* говорить, обращаясь к учителям; что мне *нужно* и чего *не нужно* было делать на игровой площадке. И это воспитание остается у нас на всю жизнь. Мы создаем порядок в своем окружении, навязывая себе и другим правила и методики, и иногда тот язык, который мы выбираем для построения собственных структур правил, и наши моральные кодексы поведения, накладывают ограничения на нашу гибкость.

Те модальные операторы, которые мы выбираем, влияют и на нашу мотивацию. То, кто думает: “Я должен сегодня выполнить заказ”, скорее сделает задание, чем то, кто думает: “Может быть, я сегодня выполню этот заказ”. Это не имеет ни малейшего отношения к качеству выполнения работы. Первый человек скорее всего останется на работе дольше второго, чтобы довести задание до конца.

Если вам трудно мотивировать себя сделать что-то, проверьте, какие модальные операторы вы используете. Переход от “*может быть*” через “*должен”* к *“буду*” может полностью изменить дело, особенно если вы к тому же используете субмодальности * *“буду*” из какого-то другого задания, на которое вы очень мотивированы. Применяйте это вместе со стратегией шестого состояния (глава 4), чтобы еще больше усилить свое состояние мотивации.

В модальных операторах необходимости обычно содержатся слова должен / не должен, обязан / не обязан, нужно / не нужно, например: “Я должен без опоздания завершить этот доклад”. Ответ по мета-модели на модальный оператор необходимости—просто: “Что произойдет (чего не произойдет), если ты это сделаешь (не сделаешь этого)?”

Модальный оператор возможности

В этих шаблонах определяются пределы того, что возможно и невозможно. В главе 1, в первых двух реакциях на задачу о квадратной втулке и круглом отверстии, были модальные операторы возможности —“Я *не могу* этого сделать” и “Да, я *могу* это сделать”. Этими простыми словами мы ставим себе очень много ограничений. Я не говорю, что можно сделать что угодно,—некоторые вещи физически невозможны из-за законов природы, например хождение по воде. Но много потенциала остается нераскрытым из-за ограничивающих убеждений, и вы можете замечать их в речи и в выборе модальных операторов.

Каждый раз, когда вы замечаете, что используете слово “не могу”, спросите себя, физическое ли это ограничение, или больше подходят слова “не хочу” или “еще не научился”. Как я говорил в первой главе, “не могу”—обессиливающее слово. Вот несколько примеров этого шаблона ...

“Я не могу справиться с такой нагрузкой.”
“Нам нельзя срывать планы.”
“Невозможно добиться, чтобы он выслушал меня.”
“Они неспособны понять мои возражения.”

И ответы по мета-модели ...

- Что тебе мешает справиться с нагрузкой?
- Что произойдет, если мы сорвем планы?
- Что вам мешает добиться того, чтобы он вас выслушал?

- Что им мешает понять ваши возражения?

В языке милтон-модели есть еще очень много тонкостей. Они используются для создания раппорта, * подстройки и ведения, воздействия на другого человека, и предложения новых возможностей поведения, и в следующих двух главах я познакомлю вас с некоторыми его практическими применениями.

В завершение этого раздела по милтон-модели и мета-модели, перед вами письмо к туристической компании от Маргарет Тэтчер, когда она была премьер-министром Великобритании в 1988 году. Попробуйте свои силы в распознавании языка милтон-модели, и используйте соответствующие ответные вопросы по мета-модели. Поразвлекайтесь.

“Для нации ее люди—самый ценный ресурс. Наши предприятия и организации, какого бы они ни были размера и в какой бы отрасли ни работали, должны признать необходимость вкладывать средства в персонал, чтобы давать им умения завтрашнего дня. Эффективное вложение средств в обучение персонала—ключевое для успеха в бизнесе. Вот почему так важно, чтобы персонал участвовал в программах обучения на местах. Только таким образом мы сохраним конкурентоспособность и готовность к грядущим испытаниям.

Ваш успех в завоевании “Национальной премии за обучение персонала” ясно показывает вашу приверженность к разумному вложению средств в обучение. Я поздравляю вас. Нужно, чтобы другие представители британской промышленности и торговли брали с вас пример.”

Речевые шаблоны милтон-модели и мета-модели можно использовать разнообразными способами. Нет жестких правил, когда нужно или когда нельзя использовать определенный шаблон, Все зависит от результата, которого вы хотите достичь, вашего намерения и вашей цели более высокого уровня. Бывают случаи, когда искусственно туманная речь приводит к цели, и случаи, когда лучший инструмент—точность мета-модели. Как бы вы ни решили использовать эти инструменты, учтите следующий совет для сохранения здоровья.

Чрезмерное использование какого-то одного из типов речи может привести к резкому нарушению раппорта (взаимопонимания). Мало что в жизни так выводит из себя, как человек, который постоянно бомбит вас последней техникой, изученной на курсе обучения, а техника мета-модели может действовать особенно сильно. Практикуйте эти шаблоны в

работе с самим собой, постоянно оспаривая свой автопилот, и будьте очень аккуратны, применяя их в общении с другими. И вы можете использовать собственные формулировки вопросов,—какие вам удобнее, —важен результат.

Рамки (фреймы) информации

Каждая рамка похожа на вид из какого-то окна. Если я смотрю из фасадного окна моего дома, я вижу улицу. Если я смотрю из тыльного окна, я вижу сад и деревья вдали. Из окна на верхнем этаже широкий обзор, в нем больше содержания, но меньше деталей.

Рамки информации полезны для рассматривания какого-то вопроса с разных сторон. Я познакомлю вас с шестью рамками, которые оказались для меня полезнее всего, хотя на самом деле нет никаких ограничений на то, какие рамки вы можете использовать для конкретного контекста.

Вы можете использовать рамки информации, чтобы прояснять и направлять собственное мышление, мышление группы, клиента или сотрудника. На рисунке 8.3 показаны шесть типов рамок.

Рисунок 8.3

Рамки информации

Рамки информации

Экология

Результат

Проверка соответствия

Подтверждающие признаки

Как-будто

Обратное прослеживание

Рамка экологии

Идея экологии была впервые предложена в этой книге в разделе по хорошо сформулированным результатам и аббревиатуре ПРОЭКТ, где “Э” обозначает “Экологию”. На эту рамку полезно переключаться тогда,

когда вы чувствуете, что упускаются из виду экологические проблемы. В этой рамке можно задавать такие вопросы:

- Какие еще последствия могут быть, если мы примем это решение?
- Как это решение повлияет на более широкую систему, частью которой оно является?
- Кого еще нужно привлечь к принятию этого решения?

НЛП часто называют “наукой о последствиях”, и рамка экологии гарантирует, что учитываются все последствия достижения цели. Если вы ответственны за управление большим проектом организационных преобразований, это самый лучший инструмент, который я могу посоветовать. Иногда у вас может появляться чувство беспокойства из-за какого-то решения, без никаких видимых причин отложить его. Это включился ваш сигнал неконгруэнтности (несогласованности), который предупреждает вас о том, что что-то упущено из виду. Переключившись на рамку экологии, можно избежать возможной ошибки.

Рамка результата

О результатах было подробно рассказано в третьей главе. Эта рамка предназначена для того, чтобы направлять внимание на взаимно согласованные цели, учитывая другие возможные результаты. Часто нужно напоминать персоналу о намеченных результатах, когда деятельность начинает уходить в сторону от курса.

Рамка проверки соответствия

Иногда важно полностью сосредоточиться на достижении результата, а вы чувствуете, что какое-то высказывание или действие сбивает вас с курса. Рамка проверки соответствия похожа на рамку результата тем, что она предназначена для сосредоточения внимания. Проверку соответствия можно использовать сразу же, как только вы почувствовали отклонение от темы. Практикуйте это в работе со своим собственным мышлением, когда важно длительное время быть сосредоточенным. Задаются такие вопросы:

- В чем это помогает достичь результата?
- Какое отношение это имеет к цели?

Рамка подтверждающих признаков

Иногда может оказаться, что вы или ваша группа принимаете решения без достаточных оснований. В таких ситуациях рамка подтверждающих признаков прояснит вашу цель и намерение. Эта рамка полезна для групп по повышению качества и вообще для тех, кто решает проблемы, и кому нужны признаки, по которым можно сравнивать текущее и желаемое состояния. Рамка признаков окажется вам полезной для проверки собственных предположений и действий. Есть ли у результата, который вы достигаете, измеримые подтверждающие признаки? По каким признакам можно определить, насколько близко вы к достижению своих результатов?

Рамка “как-будто”

Рамка “как-будто” предназначена для поощрения творчества. Она использовалась в упражнении “встраивания успеха в будущие события” в пятой главе, когда вас просили вообразить будущее происшествие, как будто оно происходит сейчас. Эта рамка полезна для того, чтобы проверять причины сигналов неконгруэнтности, особенно когда вам нужно принимать важные собственные решения, например, переход на другую работу, дополнительные обязанности или переезд. Вообразив себя, что вы осуществили эти изменения, прокрутив этот фильм в уме, вы можете выделить ту часть изменений, которая вызывает сигнал неконгруэнтности (несогласованности).

Рамки как-будто идеальны для семинаров по творчеству и для планирования сценариев. Задается вопрос: “Что будет, если ... ?”

Рамка обратного прослеживания

Эта рамка используется, чтобы прояснить понимание предыдущей информации, прежде чем переходить дальше. Еще она используется для улучшения раппорта (взаимопонимания) с помощью отзеркаливания слов, интонаций и жестов, используемых другими людьми (эти темы будут подробно раскрыты в следующей главе). И она полезна как инструмент тренинга, чтоб развивать мышление других людей.

Например, представьте себе сессию тренинга, где результат в том, чтобы развить способности решения проблем при работе над заданием ...

Менеджер: “Скажи, как у тебя идет проект (такой-то).”

Сотрудник: “Я готов запросить у коллегии проекта разрешение начать второй этап.”

Менеджер: “Что тебе нужно для этого?” (обратное прослеживание).

Сотрудник: “Послать им подробный план со сметой.”

Менеджер: “Хорошо—а что тебе нужно, чтобы составить план?” (обратное прослеживание).

Сотрудник: “Мне нужны доклады о распределении ресурсов из отдела разработки, и сегодняшняя стоимость материалов и рабочей силы.”

Менеджер: “Как ты собираешься их получить?” (обратное прослеживание) и т. д. и т. п.

Переосмысление (рефрейминг)

Переосмыслить означает изменить смысл чего-то, тем самым изменяя восприятие и позицию, и открывая новые возможности. Это мощная техника, у которой есть много примеров в повседневной деловой жизни—например: встреча с неуравновешенным не терпящим возражений человеком может означать, что “нужно общаться с оборонительной позиции, помня о безопасности и выживании”. Если вы переосмыслите эту встречу как “пробу сил с целью узнать, насколько вы способны убеждать человека в своих идеях”, вы перейдете в более ресурсное состояние, конечно, измените свое поведение и тем самым результат встречи.

Опоздавший на важную бизнес-конференцию основной докладчик вышел на сцену на 45 минут позже назначенного и сказал: “Не то чтобы я опоздал,—я здесь благодаря своей предусмотрительности,—видите ли, мой запланированный рейс был задержан на четыре часа. К счастью, я решил поехать на машине, чтобы заодно подвезти моего очень больного соседа в больницу. Если бы я отправился запланированным рейсом, меня бы здесь вообще не было, и возможно, моего соседа тоже. Благодарю вас за ваше терпение ...”

Многие проблемы бизнеса по своей природе разветвляются, * и это может вызывать у менеджеров симптомы стресса. Цитата Альберта Эйнштейна: “В центре трудности находится новая возможность” дает менеджерам превосходное переосмысление для ситуаций разветвляющихся проблем. Работать с возможностями гораздо полезнее, чем с проблемами—и такая позиция гораздо здоровее.

Мои слушатели по менеджменту проявляют огромный интерес к переосмыслению. Его часто используют как быстродействующее средство

от критиканства и цинизма. В шестой главе вы познакомились с несколькими примерами переосмысления, одним из которых было переосмысление “работы”. На одном из моих семинаров мы занялись смыслом “цинизма” с небольшой группой менеджеров, которые давно работали на предприятии. Их проблема была в том, что они “все это уже видели и слышали.” “В прошлый раз это не получилось, и сейчас тоже не получится.” “Решения принимаются наобум.” Это были некоторые из их фраз.

Они были далеко не в ресурсном состоянии для обучения, и они согласились, что это связано с тем, что они цинично относятся к любым нововведениям руководства. Я мог бы поработать с их значением “работы”, но было гораздо легче работать с их значением “цинизма”. Сначала я добился от них общего согласия в том, что означает цинизм: *они все это уже слышали и мало доверяли руководству*. Тогда, чтобы расшатать это значение, я использовал *укрупнение частей информации, с рамкой подтверждающих признаков*, и изменением *позиции восприятия*, сказав: “Если вы мало доверяете нашему руководству, которое, кстати, показало свою способность построить преуспевающую компанию (укрупнение частей), благодаря чему мы каждый месяц получаем зарплату и оплачиваем расходы (подтверждающие признаки), то кому вы тогда можете доверять?” Это их выбило из колеи, и я продолжил: “И представьте себе, как руководство может истолковывать ваш цинизм (вторая позиция восприятия). Как вы думаете, какими словами они могут описать вашу реакцию на их планы?”

Результат был достигнут. Было заметно, как происходит изменение, они были ошеломлены и почти лишены дара речи. Оставшуюся часть семинара они были вполне конструктивны и начали разумно обсуждать друг с другом проблемы. Изменение смысла их циничного отношения помогло им осознать, насколько они были непродуктивны,—нападали на руководство вместо того, чтобы заниматься проблемами.

Метафора

В одном замке в Уэльсе жил принц Левелин. Однажды принц уехал, оставив верного и надежного пса Гелерта следить за своим маленьким сыном, и защищать его от волков, которые рыскали в лесу неподалеку. Когда принц вернулся в замок, к своему удивлению он обнаружил, что колыбель опрокинута и его сын исчез. Вокруг колыбели и на полу были пятна крови. Он повернулся и увидел пса Гелерта, который тяжело дышал с окровавленным ртом. В отчаянии и опасаясь худшего, принц вынул свой меч и ударил им Гелерта в сердце. Принц упал духом и

погрузился в печаль из-за того, что случилось, но вдруг из-за шторы он услышал детский крик. Это был его сын, живой и здоровый, стоящий рядом с мертвым телом волка.

Метафора—это одна из самых древних форм обучения, и она до сих пор одна из самых действенных. Эту (правдивую) историю о верном псе Гелерте можно использовать для того, чтобы научить последствиям принятия поспешных выводов. Подходящая метафора, рассказанная в соответствующем контексте, может передать очень мощную обучающую идею подсознанию. Метафоры запоминаются, и в них вместе с уроком могут содержаться эмоции. Юмор идеально подходит для метафор. Хорошо рассказанная удачная метафора может провести слушателей через самые разные эмоциональные состояния, от глубокой печали до смеха.

В истории о принце и Гелерте есть предостережение—“*Избегайте* принимать неверные решения”. Именно оно может требоваться для какой-то конкретной цели, и вам к тому же будет нужна какая-то методология, чтобы дать слушателю положительную цель, *к которой двигаться*.

Конгруэнтность (согласованность)

Идея конгруэнтности уже обсуждалась несколько раз в предыдущих главах. Без конгруэнтности, как и без экологии, не обходится ни один элемент НЛП. Важно рассказать о конгруэнтности в контексте речи, потому что это может чрезвычайно сильно влиять на эффективность организации.

Причиной неконгруэнтности часто является недоверие, и это приводит к снижению результативности. Самая большая проблема здесь в том, что многие люди не замечают, когда они не конгруэнтны. Все же другие люди подсознательно ловят эти сигналы и соответственно реагируют. Директор, который посылает всех своих менеджеров на обучение тренингу и управлению, но продолжает общаться в повелительном тоне, передает мощные сигналы неконгруэнтности (несогласованности) между тем, что он говорит, и тем, что он делает.

Чтобы быть конгруэнтным, менеджеру нужно стать образцом для подражания. Здесь применимы все те же формулировки лидерства—вести своим примером, ставить стандарты для других, быть тем, у кого можно научиться. Если вы не конгруэнтны в своем общении, то рассчитывайте на озадаченное поведение и низкие уровни творчества ваших сотрудников. Если вы конгруэнтны, принимайте то уважение, которое другие к вам проявляют.

Раз говоришь, то говори уж четко; Каждое слово чекань, прежде чем выдать его.

Оливер Венделл Холмс

(1809-94)

Американский писатель и врач

ГЛАВА 9

Влияние и убеждение

- **Доверие**
- **Похож на меня—нравишься мне**
- **Процесс общения—модель TOTE**
- **Раппорт**
- **Сенсорная информация**
- **Присоединение**
- **Ведение**
- **Якорение**

12Острота восприятий / Калибровка / Подстройка и отзеркаливание / Присоединение к ценностям / Пример сценария: переговоры / Пример сценария: расследование происшествия

Нас убеждают не аргументы, которые можно проанализировать, а тон и темперамент, манера речи, то есть сам человек.

Сэмюэль Батлер
(1835-1902)
Английский писатель

Бизнес живет благодаря принятию решений и взаимодействию между людьми. От стратегических решений совета директоров до повседневных решений менеджеров и работников, благополучие любой организации зависит от качества взаимодействия и принятия решений. Вы как менеджер выполняете определенные обязанности, и ваши обязанности зависят от того, каких именно деловых и личных целей вы достигаете.

По мере того как атмосфера работы становится менее структурированной, и человек оценивается не по положению в организации, а по вкладу в работу, командно-управленческий стиль руководства быстро становится ненужным. Почти прошло то время, когда менеджер мог использовать свое служебное положение, чтобы обеспечить подчинение своим указаниям. В наши дни подчинение—это покрытый ржавчиной инструмент управления—который лучше оставить органам поддержания порядка и законности. К счастью, на смену подчинению быстро приходят более гуманные стратегии участия и вовлечения. Вместе с этими изменениями в стиле руководства меняются и методы воздействия.

Наука о воздействии на других прошла в своем развитии через два этапа; первый—подчинение власти, второй—навыки настойчивости. Для того чтобы воздействие в современных организациях было конгруэнтно с менеджментом в стиле эмпауэрмента, сейчас нужен третий этап—более тонкий подход, предлагаемый в НЛП.

Быть частью организации и не оказывать влияния на ее работу означает подчиняться идеям других. Это люди типа “я согласен”, послушные, пассивные и уступчивые. Сегодня бизнесу нужно меньше людей “я согласен” и больше творческих людей, которые готовы идти на риск, пробовать новые подходы, и расширять диапазон возможностей. Для этого нужен пытливый ум, энтузиазм к новым изменениям, и способность организовать других в соответствии со своим мышлением.

Прекрасная идея, например продавать нарезанный хлеб, бесполезна, если вы не можете убедить других покупать его.

Все же одного любопытства и энтузиазма мало, если вы не можете зародить интерес к этому у других людей в организации. Прекрасная идея, например продавать нарезанный хлеб, бесполезна, если вы не можете убедить других покупать его. Галилей был блестящим ученым, и благодаря своему любопытному уму он обнаружил, что вопреки взглядам католической церкви 17-го века, Земля не находится в центре вселенной как неподвижная масса. К сожалению, Галилей не обладал способностью влиять на своих современников и его опубликованная работа “Диалог о двух системах мира” привела к тому, что он был на всю оставшуюся жизнь помещен под домашний арест.

Для воздействия на другого человека необходимо уважение к его модели мира.

Для воздействия на другого человека необходимо уважение к его модели мира. Еще для этого нужна честность, терпение и понимание. Без этих качеств ваши попытки повлиять на других могут восприниматься как манипулятивные, и тогда ваши предложения могут натолкнуться на глухую стену. Здесь мы снова возвращаемся к намерению и цели. Если у вас есть стоящая цель с хорошо сформированными желаемыми результатами, и если ваше намерение нацелено на преимущества для бизнеса, а не на тактические преимущества, то у вас есть необходимые основные принципы для воздействия *с уважением.*

Доверие

Люди позволяют воздействовать на себя тем людям, которым они доверяют. Обратное тоже верно. Вы когда-нибудь делали крупную покупку у того, кому вы не доверяли? Сомневаюсь. На самом деле большинство людей скорее купят продукт, который не удовлетворяет их потребности, у того, кому они доверяют, чем купят идеальный продукт у того, кому они не доверяют.

Честность цели и намерений будет вознаграждена доверием.

Честность цели и намерений будет вознаграждена доверием, и все же одного этого недостаточно. Есть одна способность, которую вы можете развить; способность, которая настолько же фундаментальна и важна, как доверие—“нравиться”. Можно доверять кому-то и недолюбливать его, хотя доверие и приязнь обычно тесно связаны. У вас есть друзья, которым вы не доверяете, вернут ли они то, что одолжили? Если человек *доверяет* вам и вы ему *нравитесь*, созданы основные предпосылки для воздействия.

Похож на меня—нравишься мне

Один мой хороший друг прекрасно умеет быть похожим на человека или на группу, с которой он общается. Я видел, как он обсуждает стратегию с президентами компаний, сплетничает с уборщицей,

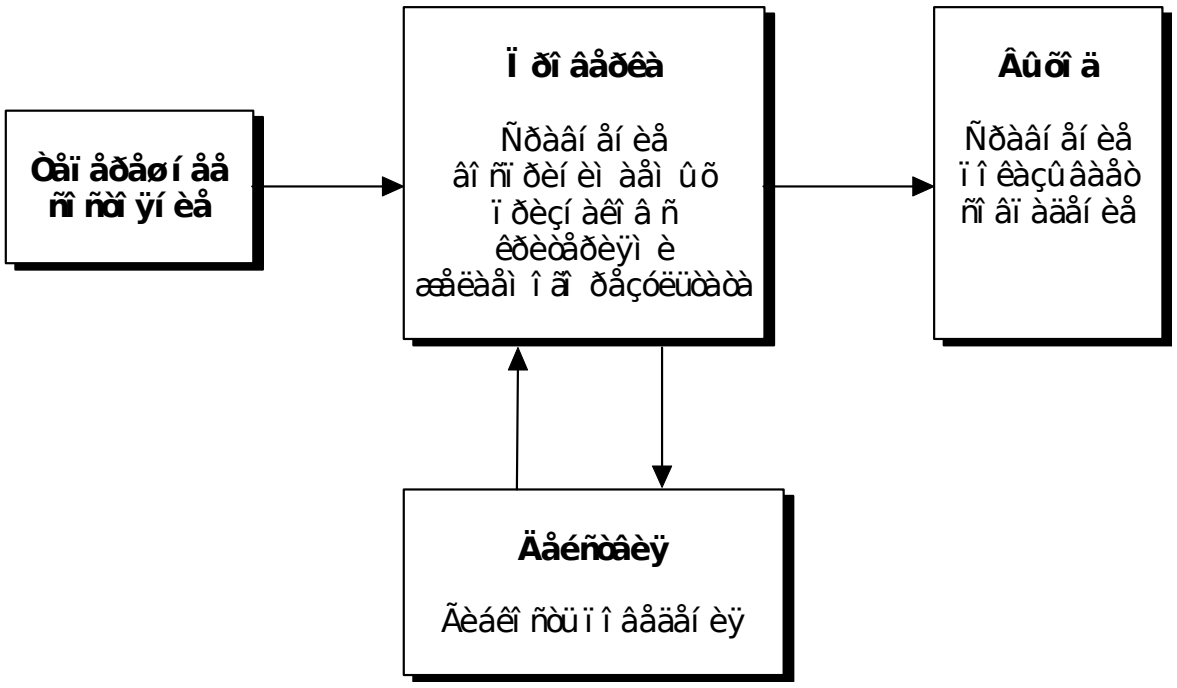
рассказывает неприличные шутки инженерам, и разговаривает с китайским шеф-поваром о кулинарных тонкостях кантонских деликатесов. Как хамелеон, который меняет цвет, сливаясь со своим окружением, он обладает поведенческой гибкостью гармонировать с тем, с кем он взаимодействует.

Людям нравятся те, кто на них похож, и они осторожно относятся к тем, кто на них не похож. Чем больше вы похожи на кого-то, тем лучше вы будете понимать модель мира этого человека. Это тот принцип, на котором люди основывают свои отношения и общественную деятельность —он глубоко укоренен в нашей психике. Приязнь и доверие можно оставлять на самотек, или можно обладать такой поведенческой гибкостью, что зарождать приязнь и доверие с намерением и целью.

Процесс общения—модель TOTE

В первой главе вы познакомились с видоизмененным вариантом модели TOTE, [1] когда я объяснял, как способности зависят от отличительных признаков и постоянного сравнения с заранее определенной целью. На рисунке 1.3 я показал взаимосвязь между несколькими элементами развития способностей. На рисунке 9.1 показан упрощенный вариант модели TOTE, который применим к любым процессам человеческого общения.

Рисунок 9.1
Модель TOTE



Если то, что вы делаете, не дает результата—сделайте что-то другое.

Аббревиатура TOTE (Test—Operate—Test—Exit) в расшифровке означает “Проверка—Действие—Проверка—Выход”. В этой модели дан цикл обратной связи для сравнения того, что с вами происходит (теперешнее состояние) с тем, чего вы хотите достичь (ваш результат). “Проверка”—это сравнение имеющихся у вас воспринимаемых признаков с теми признаками, которые вы задали при формировании результата. Если получается несовпадение, то вы возвращаетесь по циклу к “Действиям” и делаете что-то другое. Если то, что вы делаете, не дает результата—сделайте что-то другое. Вы снова делаете “Проверку”, продолжаете выполнять этот цикл, пока не получаете совпадения. Тогда вы можете “Выйти” из TOTE.

Рассмотрение процесса общения в терминах TOTE подчеркивает необходимость того, чтобы быть гибким. Весь процесс общения можно определить как последовательность вложенных циклов TOTE. Результат на одном уровне может быть в том, чтобы научить других людей новой методике, а на другом в том, чтобы построить раппорт (взаимопонимание) с одним из них, чтобы он был лучше воспринял вашу новую методику. В любом случае, на каком бы уровне ни был ваш результат—макро-уровне или микро-уровне, процесс точно такой же. И внутри любого TOTE есть процессы для того, чтобы действительно *устанавливать контакт* с другими людьми, и увеличить свою способность быть гибким.

Раппорт (Взаимопонимание)

Построение раппорта с сотрудниками вашей организации—это один из самых продуктивных видов работы. Хороший раппорт с людьми все намного упрощает. Если для одного из ваших желаемых результатов нужно влияние определенного человека, то не придумаешь ничего более ориентированного на результат, чем построение раппорта с этим человеком, даже если для этого нужно сделать что-то необычное. Как доверие и приязнь, раппорт тоже можно создавать намеренно.

Если в каком-то взаимодействии вы встречаетесь с сопротивлением, это признак недостатка раппорта.

Все же раппорт—это гораздо больше, чем заслужить доверие и хорошее отношение; раппорт—это значит быть похожим на других. Раппорт связан со сходством, а для такой гибкости, чтобы быть таким же, как другие, нужны качества хамелеона—уметь быть похожим на кого угодно с целью построения раппорта. Если в каком-то взаимодействии вы встречаетесь с сопротивлением, это признак недостатка раппорта. Прежде чем продолжить рассказ о составных частях раппорта, я опишу вам несколько ключевых умений, которыми нужно овладеть.

Сенсорная информация

Если обратиться к модели TOTE, в вашем желаемом результате есть воспринимаемые признаки того, насколько вы близки к его достижению. Вы уже знаете, как поведение человека дает подсказки о его процессах мышления, и вы знаете, что под маской слов есть гораздо больше смысла, чем кажется на первый взгляд. К тому же помните, что 55 процентов сообщения содержится в физиологии человека, и 38 процентов в особенностях голоса. Помимо слов, которые использует человек, есть огромное количество важнейшей информации, которая нужна для того, чтобы понять человека, заслужить его доверие, построить раппорт и воздействовать на него.

Острота восприятий

Для сбора сенсорной информации нужна тренировка, и сама тренировка—это тоже построение раппорта. Вы проявляете интерес к людям, и большинству людей нравится разговаривать с тем, кто ими интересуется. В состоянии восприимчивости к сенсорной информации вам нужно полностью сосредоточить внимание вовне—это называется состоянием “аптайм”—когда вы полностью настороже, и все ваши органы чувств наблюдают, слушают, нюхают, пробуют на вкус и ощущают изменения, происходящие в окружающем мире. Противоположное этому состояние—“даунтайм”, когда ваше внимание направлено вовнутрь, и вы занимаетесь рефлексивной визуализацией, внутренним диалогом и ощущениями. Когда вы находитесь в “даунтайм”, вы упускаете сенсорные признаки из внешнего мира.

Для остроты восприятий нужны интенсивные состояния “аптайм”. Так как у большинства людей есть определенные предпочтения в использовании своих чувств, и они больше всего предпочитают основную модальность, полезно начать развивать чувства, которые вы используете меньше всего. После продолжительной тренировки ваша острота восприятий гораздо улучшится.

Часто именно едва различимые изменения дают самые важные сигналы о процессе мышления человека. Английский поэт Зигфрид Сэссун как-то сказал: “во мне тигр нюхает розу”. Это прекрасная метафора остроты восприятий. Недавно я попросил одну женщину-консультанта взять на себя ответственность за одну из моих программ обучения. После обсуждения связанных с этим вопросов она сказала: “Хорошо, меня это устраивает”—но в ее голосе я уловил легкое волнение, неконгруэнтное ее словам. Мне было неудобно выяснять причины, так что я просто сказал: “на самом деле с моей стороны было бы несправедливо навязывать это вам сейчас—есть несколько нерешенных вопросов, которые я еще должен привести в порядок.”

Самая важная информация о человеке—его поведение.

Я не знал, с чем была связана эта неконгруэнтность (и я не думаю, что она тогда это полностью осознавала), но действительно через три недели я узнал, что она слабо знала программу, и она поблагодарила меня за то, что я оставил себе эту ответственность. Вначале она по ошибке приняла ответственность за программу. Если вы хоть раз уговаривали кого-то сделать то, что ему не нравится делать, вы, наверное, заметили сигнал неконгруэнтности от какой-то части его нейрологии. Слова могут говорить “да”, хотя подсознание одновременно говорит “нет”. Самая важная информация о человеке—его поведение.

Калибровка

Этим термином обозначается обнаружение изменений состояния других людей, и обращение внимания на конкретные детали позы, дыхания, оттенка кожи, выражения, особенностей голоса, и т. д. Чтобы замечать едва уловимые изменения состояния человека, нужно быть в “аптайме”, используя свою остроту восприятий. Пока мы существуем и у нас есть форма, у нас есть постоянно меняющееся *состояние*. Легко

заметить изменение от улыбки до плача—для этого не нужна особая острота восприятий, но есть много гораздо более тонких сигналов.

Калибровка означает точно замечать, что вы воспринимаете, и ничего больше. Например, вы на собрании замечаете, что председатель смотрит на вас, у него нахмурены брови, покраснело лицо, быстрое дыхание и руки сжаты в кулаки на столе. Это калибровка. С другой стороны, вы можете заметить эти вещи и подумать: “он чем-то расстроен —он сейчас ко мне будет придираться”. Это называется чтением мыслей. Далее в этой главе я опишу вам несколько примеров калибровки состояния.

Подстройка

Если вы присядете на скамейке в большом городе, и будете наблюдать прохожих, вы заметите много отличий между ними. Если бы я попросил вас заметить скорость, с которой работает их нейрология, наблюдая их темп ходьбы, размер шагов, ритм дыхания, выражение лица, движения глаз, жесты, и попросил бы нарисовать графики, отображающие эти отличия, то получился бы широкий диапазон графиков с двумя крайними случаями (см. рисунок 9.2).

Теперь вообразите, что сводите вместе двух людей с крайне отличающимися графиками. Как бы вы описали их общение? О раппорте не могло бы быть и речи, пока их нейрологические состояния настолько сильно отличаются. Для раппорта им было бы нужно приблизиться по ритму друг к другу.

Рисунок 9.2

Крайне отличающиеся нейрологические состояния

График, отображающий человека, который быстро двигается, быстро дышит, делает отрывистые жесты и молниеносные движения глаз.

График, отображающий человека, который медленно двигается, медленно дышит и делает плавные движения с медленными движениями глаз.

Раппорт можно построить, подстраиваясь к разнообразным физическим и умственным состояниям. Подстройка к дыханию очень сильно действует благодаря тому, что дыхание связано с визуальными, аудиальными и кинестетическими модальностями (описанными в седьмой главе). Кроме того, можно подстраиваться к языку тела с помощью присоединения и отзеркаливания.

Присоединение и отзеркаливание

Присоединение—это бессознательная форма общения, которая скрепляет отношения, углубляя раппорт.

Если вы хоть раз наблюдали за людьми, у которых глубокий раппорт * друг с другом, вы могли заметить, насколько похожи их позы тела, жесты и особенности голоса. Обратите внимание на двух влюбленных в ресторане, на двух людей, пьющих в баре, или на группу менеджеров на совещании. Присоединение—это бессознательная форма общения, которая скрепляет отношения, углубляя раппорт. Присоединение означает делать то же самое, например, если вы сидите напротив кого-то, и он склонился вправо, можно присоединиться к этому, самому склонившись вправо. Отзеркаливание означает подстраиваться к чему-то левому своим правым, зеркально. Делайте это незаметно. Если слишком точно подстраиваться под другого человека, он может заметить это на сознательном уровне и обвинить вас в передразнивании.

Цель присоединения и отзеркаливания в том, чтобы общаться с подсознанием, входя в то же “состояние”, в котором находится другой человек. Самый простой способ для этого—присоединиться к физиологии. Почти невозможно войти в состояние сильной уверенности в себе, когда ваше тело сутулится, голова опущена, мышцы лица расслаблены, и глаза смотрят вниз. Попробуйте это сами, а потом сделайте все наоборот—тело выпрямлено, голова поднята, и глаза смотрят вверх—теперь улыбнитесь ... и заметьте, насколько изменилось ваше состояние!

Когда вы присоединяетесь к жестам, делайте это тогда, когда ваша очередь говорить, а не когда жестикулирует другой. Пожимание плечами, рука на груди, открытая рука, указывающий палец—все это подсознательные сигналы общения, которые вы можете копировать или отзеркаливать. Присоединяясь к голосу, прислушивайтесь к ритму, громкости, скорости, тону и высоте. Людей, которые быстро говорят (очень визуальных), быстро сбивают с толку люди, которые говорят медленно (очень кинестетические), и наоборот, тем, кто говорит медленно, трудно уследить за теми, кто говорит быстро. Визуальные люди могут замедлить свою речь, дыша медленнее областью живота, а кинестетики могут ускорить темп своей речи, увеличивая темп дыхания и перемещая его в верхнюю область груди.

Кроме того, замечайте сенсорные предикаты, используемые людьми. Если вы хотите *нарушить* раппорт с человеком, который говорит вам: “Нам было тяжело взяться за выполнение проекта “Альфа” из-за проектировщиков”, ответьте: “Могу себе представить, как они упали в

ваших глазах”. Когда вы используете предикаты из предпочитаемой сенсорной системы, вас легче слушать и понимать. Составьте словарь предикатов и тренируйте присоединение. В безопасной обстановке, нарочно используйте несовпадающие предикаты и сравните реакцию с той, которую вы получаете, когда присоединяетесь.

Присоединение к ценностям

Любой, кто работал за границей в разных культурах, понимает важность ценностей. В арабских странах, когда прибываешь на собрание, можно нередко ждать часами и даже днями, вместе с другими приглашенными, пока тебя не примут. Чем лучше вы сможете присоединиться к ценностям, тем ближе вы будете к человеку, с которым общаетесь, и тем глубже будет раппорт. Вот список контекстов, который поможет вам замечать ценности.

Культурные ценности

Это могут быть ценности национальной культуры, как в примере с арабами, или культуры организации. Я заметил, что некоторые компании вводят день “повседневной одежды” для своих работников. Некоторые люди считают, что классический деловой костюм не нужен, а другие утверждают, что он выражает черты профессионализма и стремления к порядку в характере. Когда клиент в костюме встречается с поставщиком в повседневной одежде, получается культурное несовпадение.

Организационные ценности

Это не столько культурные человеческие ритуалы, например ношение костюмов, сколько ценности, внутренне присущие постановке дела. Менеджеры по продаже прекрасно знают эти ценности. Их можно обнаружить в приемных и в комнатах для совещаний; вставленные в рамку сертификаты за “приверженность качеству” и гравированные декоративные дощечки за “службу обществу” или “вклад в защиту окружающей среды”. Какой бы продукт вы ни хотели продать фирме, убедитесь в том, что он соответствует ценностям фирмы. Вы можете встретиться и с другими ценностями, например “инновация”, “лидеры на рынке”, “лучшие партнеры”, “больше и лучше”, и “инвестиции в персонал”. Эти ценности часто служат ключом к успешным компаниям по продаже и переговорам. Расхождение с ценностями организации—это, наверное, самый быстрый способ потерять раппорт и бизнес.

Групповые ценности

В любой организации на групповом уровне можно встретиться с разнообразными системами ценностей, действующими одновременно. Группы, работающие вместе в одном и том же здании, могут иметь совершенно разные ценности. Ценности производственной группы могут быть связаны с командной работой и эффективностью, а группа исследований и разработок может отстаивать ценность инноваций. Если бы вы хотели повлиять на меня, вам нужно было бы присоединиться к моим групповым ценностям, связанным с ответственностью, самостоятельностью и эффективностью.

Вы помните мой рассказ (из первой главы) о том, как я вернулся с курса, где я обучился структуре эффективных совещаний? Преподаватель не позаботился о том, чтобы предупредить меня о ценностях, и вернувшись с курса, я разошелся в ценностях с группой менеджеров, вставив в их дружеский разговор конструктивное замечание.

Ролевые ценности

Люди придают определенную важность своим ролям. Именно поэтому человек выбирает себе определенную роль, и ценности в разных ролях могут кардинально отличаться. Возможно, вы помните, по первой главе, как изменение названия роли изменяло восприятие и смысл этой роли—например, замена “менеджера по информации для клиентов” на “специалиста по обучению клиентов”. В последние три года ко мне обращалась масса специалистов по продажам и маркетингу из одной и той же компании, отчаянно пытаясь получить клиентуру, которую я могу к ним направлять. Их подход всегда один и тот же, они говорят, что они самая большая и лучшая компания, и что они собираются получить мою клиентуру. Их ролевые ценности связаны с “ключевыми областями результатов”, “прибылью” и “ростом”. Мои ролевые ценности связаны с организацией и эффективностью вложения средств в обучение. И больше всего меня забавляет то, что хотя я сказал им об этом, они настойчиво продолжают расходиться со мной в ценностях и увеличивать пропасть между нами.

Личные ценности

Их диапазон почти бесконечен, охватывая ценности, связанные с семьей, деньгами, интеллектом, взаимоотношениями, стилем работы, развлечениями, отдыхом, кругом общения, хобби, интересами, и спортом. Эти ценности часто раскрываются в неформальном разговоре, когда

ждешь начала собрания или во время обеда. Поддерживайте некоторое время такой разговор, по крайней мере пока не присоединитесь к человеку. Еще эти ценности проявляются в элементах домашней и рабочей обстановки человека—приз за игру в гольф, клубный галстук, наклейка на автомашине, семейная фотография, брелок для ключей, и т. д. и т. п. Эти принадлежности—дополнительные части нашей личности, и очень важны для нас.

Ценности иерархичны и различаются по силе.

Ценности иерархичны и различаются по силе. В первой главе говорилось о том, как ценности -“средства” связаны с ценностями -“целями” более высокого уровня. То же относится к групповым ценностям и личным ценностям. Почти всегда, когда нужно сделать выбор, групповые ценности оказываются важнее личных ценностей, хотя большинство людей вступают в группы с ценностями, похожими на их собственные.

Ведение

С помощью присоединения вы можете строить раппорт, заслуживать доверие и оставлять впечатление приятного человека. Когда вы овладеете мастерством присоединения, вы сможете начать воздействовать на людей, ведя их в желаемом для вас направлении. Некоторые люди—естественные лидеры, которые твердо придерживаются выбранного направления, а остальные согласны следовать за ними, потому что доверяют и хорошо относятся к ним. Конечно, ваши предложения должны быть разумными—не ждите, что люди будут за вами следовать, если вы предлагаете неподходящие планы.

Ключ к присоединению и ведению—плавный переход от одного к другому. Вы можете просто проверить, достаточно ли вы присоединились, изменив свое положение тела и заметив, последовал ли другой человек (или другие люди) за вами. Если да, продолжайте вести. Если нет, вам нужно больше раппорта. Я приведу вам несколько практических сценариев, чтобы объяснить, как вы можете использовать присоединение и ведение, но сначала предложу вам еще одну технику в ваш инструментарий.

Якорение

Есть один рассказ о солдате, который через много лет после службы во Вьетнаме бросался на землю, когда слышал хлопок из выхлопной трубы автомашины. Эта физиологическая реакция была “заякорена” к звуку выстрелов, когда он много раз избегал настоящей опасности во Вьетнаме. Многие наши воспоминания заякорены к внешним стимулам. Звук звонка может вернуть вас обратно в школьные дни. Запах масла из печени трески напоминает мне о моих дошкольных днях, когда была обязательной одна пилюля в день.

Внешний стимул включает эмоциональное состояние, извлеченное из памяти. Некоторые из наших якорей извлекают приятные эмоции, а другие извлекают неприятные. Зная о якорях, и о том, как действует процесс якорения, мы можем использовать их с пользой. Все мы каждый день бессознательно якорим состояния друг у друга. Я знаю одного менеджера, который очень умен, опытен, и профессионален в своей роли, и все же его начальник, директор, ухитрился заякорить у него состояние подчинения (это мое название), включаемое звуком голоса директора. Я наблюдал это изменение состояния при его разговорах с директором по телефону и лично. Происходило полное изменение физиологии от “выпрямлен, голова немного наклонена вперед” до “наклонился вперед, сутулится, голова немного откинута назад”.

Это пример аудиального якоря. Визуальным якорем может быть выражение лица, фотография или картинка. Кинестетическим якорем может быть похлопывание по спине или пожатие руки. Бывают случаи, когда желательно использовать якоря “хорошего самочувствия”, и случаи, когда желательно извлечь состояния “творчества”, “критического анализа” или “сильной сосредоточенности”. Как насчет того, чтобы заякорить ваше состояние шестой стратегии, чтобы сделать его доступным, как только оно вам нужно? Вы можете заякорить свои ресурсные состояния, и я объясню, как делать это, в десятой главе —“Воздействие на массы”, когда мы займемся корпоративной презентацией большой группе людей.

Вы можете ставить якоря в любой модальности—визуальной, аудиальной, кинестетической, обонятельной или вкусовой. Две последних модальности не так уж полезны в бизнесе. Способ установления якоря простой:

1. Откалибруйте состояние, которое вы хотите заякорить.
2. Заякорите состояние уникальным стимулом (В, А, К, или любым их сочетанием).

3. Измените состояние того, что вы калибруете.
4. Включите ваш якорь (используйте тот же уникальный стимул, что и в пункте 2) и снова откалибруйте, произошло ли желаемое изменение.

Главное для успешного якорения -

1. ***Уникальность стимула***. Хорошо работает сочетание тона голоса, жеста и визуального якоря. Если вы застанете кого-то в интенсивном состоянии согласия, вы можете заякорить это, встав прямо, подняв тон голоса, указав рукой вверх и сказав: “Приятно, когда можно договориться”. На каком-то последующем этапе, когда вам нужно соглашение, запустите точно тот же стимул, чтобы извлечь состояние соглашения, в то время как вы делаете предложение. Сильно действует кинестетическое якорение, но в некоторых ситуациях бизнеса прикосновение к человеку может нарушить раппорт.
2. ***Привязка во времени***. Интенсивность состояния меняется, она обычно поднимается до пика, а затем спадает. Иногда подъем и спад происходят настолько быстро, что можно их пропустить. Здесь пригодится ваша острота восприятий. Якорь желательно ставить как раз перед пиком состояния (см. рисунок 9.3). Состояния со слабой интенсивностью не стоит якорить, так как они не дадут желаемого эффекта. Якорите состояния, которые стоят того, чтобы их извлекать. Вот несколько примеров состояний, которые может быть желательно якорить у других—согласие, радость, сосредоточение, творчество, расслабление, внимательность, обучение.

   Рисунок 9.3
   Применение якоря—привязка во времени

   Интенсивность состояния
   сильная слабая
   Ставьте якорь как раз перед пиком состояния
   время

3. ***Легко повторяемый*** Может быть, вы захотите много раз ставить якорь, так что делайте якоря такими, чтобы их было легко помнить и повторять. Помните, что якорь должен быть уникальным, и когда вы используете его, вам нужно точно повторить то, что вы делали, когда

вы его поставили. Стоять на голове и петь может быть уникальным, но насколько легко это повторить?

Следующие примеры включают в себя некоторые из техник, описанных в этом разделе, с одной или двумя дополнительными техниками.

Первый пример ситуации: переговоры

Джордж—менеджер, ведущий переговоры с поставщиком (Лаурой) на последнем этапе договора-подряда по размещению 10-миллионного контракта на поставку компьютеров. Желаемый результат Джорджа—вынудить Лауру снизить цену до 7,5 миллионов, потому что она представляет привилегированного поставщика, чья предложенная цена в 10 миллионов слишком высока. Желаемый результат Лауры—получить это контракт как минимум за 8,5 миллионов, на 15 процентов ниже заявленной цены. Лаура присоединяется и ведет Джорджа.

Джордж: "Здравствуй, Лаура, рад с тобой встретиться. Как дела?"
Лаура: "Хорошо, а как у тебя дела, Джордж?"
Джордж: "Все ищу, где можно урезать расходы."
Лаура: "Знакомое чувство. Меня сейчас беспокоят домашние счета, и мне просто придется потуже затянуть пояс."

(Присоединяется к кинестетическим предикатам, к ценности сокращения расходов, дыханию, позе и особенностям голоса.)

Джордж: "Да, пора перейти к делу. Меня привлекает ваше предложение, и оно благополучно прошло через менеджера по качеству—но должен признаться, общая стоимость шокировала нас обоих."
Лаура: "Тебе известно, что мы никогда еще не экономили на качестве. Оно всегда будет главным в наших услугах. Я хотела бы разобраться в том, как мы можем снять этот шок—скажи мне, что облегчило бы тебе принятие предложения?"

(Подстраивается к прошлому и будущему, присоединяется к кинестетическим предикатам, дыханию и особенностям голоса. Кроме того, есть встроенное указание "мы можем снять этот шок", которое выделено более низким тоном голоса. Лаура заканчивает тем, что задает

вопрос с целью извлечь состояние "хорошо себя чувствую", которое она постарается заякорить.)

Джордж: “Вы можете снизить цену на 50 процентов и выписать счет в долг?” Это наполовину серьезный ответ, с беззаботным смехом, который превращается в вопрос повышением тона голоса в конце предложения.

Лаура: “Мне нравятся клиенты с таким чувством юмора, как у тебя, Джордж. Как бы ты отнесся к тому, если бы я уменьшила стоимость, скажем, на 12,5 процентов, сократив при этом часть услуг?”

(Слова “мне нравятся” были подчеркнуты громкостью и тоном, одновременно Лаура резко постучала пальцами по столу—это сочетание установило уникальный аудиальный стимул для беззаботного смеха Джорджа. Дополнительное присоединение к ценностям на личном уровне (чувство юмора) с помощью первого предложения.)

Джордж: “Мы движемся в правильном направлении, но я надеялся на больше чем 12,5 процента; можно ведь пойти немного дальше?”

(Джордж настойчив, но рад тому, что Лаура его ведет, потому что есть настолько хороший раппорт. Он получает удовольствие от разговора.)

Лаура: “Можно пойти и немного дальше, я ведь и раньше всегда старалась идти вам навстречу, разве не так? Но мне придется пересмотреть услуги. Какая сейчас ситуация? Я знаю, что вы ожидаете высокого качество услуг, и вместе с тем хотите уменьшения стоимости на больше, чем 12,5 процента. Я могла бы сократить услуги, предложив уменьшить затраты, но это означало бы ухудшить качество. Я уверена, что вы тоже скорее поступаетесь в цене, чем в качестве услуг (запускает якорь). Я могу вам прямо сейчас дать 14 процентов на тех же условиях поставки, сохранив качество услуг. Договорились?”

(Дополнительная подстройка и присоединение. Ведение начинается, когда она описывает ситуацию. Присоединение к ценностям—качество услуг. Дополнительное построение раппорта с помощью слов “вы тоже”, где есть встроенная команда “вы скорее поступаетесь в цене”. Вопрос “разве не так” специально добавлен в конце предложения, чтобы Джордж сказал слово “да”, и вошел в состояние согласия. Лаура

запускает свой якорь, используя тот же тон голоса, с которым она поставила якорь, стуча по столу в том же месте, чтобы получился тот же звук. Якорь запускается для того, чтобы извлечь состояние беззаботного смеха Джорджа, в тот момент, как Лаура делает свое окончательное предложение.)

Второй пример ситуации: расследование происшествия

Джефф—менеджер по обслуживанию. Майк, его клиент, вызвал Джеффа, чтобы тот объяснил крупное нежелательное происшествие. Цель Майка в том, чтобы отчитать Джеффа и держать его в подчиненном положении. Цель Джеффа в том, чтобы использовать встречу для построения раппорта и укрепления отношений. Джефф присоединяется и ведет Майка.

Майк: “Здравствуйте, Джефф, садитесь. Кофе?”
Джефф: “Да, пожалуйста.”
Майк: “Должен сказать, что таких провалов никогда раньше не было, и я хотел бы услышать полный отчет о том, что произошло. И мне хотелось бы убедиться в том, насколько вы способны предотвратить такие случаи в будущем.”
Джефф: “Этот случай подробно описан в этом отчете. Там вы найдете все детали того, что произошло, и я готов обговорить их с вами.”

(Джефф не стал занимать оборонительную позицию, дал Майку то, что он просил, и присоединился к его аудиальным предикатам, дыханию, позе, и особенностям голоса.)

Майк: “Чем вы можете убедить меня, и моих коллег, что ваша организация способна предоставить нам качественное обслуживание, соответствующее нашим стандартам?”
Джефф: “Мы всегда прислушивались к вашим потребностям, и выполняли ваши запросы о качественном обслуживании. Я хотел бы сказать, что меня волнует это происшествие. Вместе с тем я хотел бы заверить вас, и ваших коллег, что мы продолжаем ориентироваться на стандарты обслуживания, которые мы определили, когда подписали контракт.”

(Присоединяется к ценностям качества и стандартов, укрупняя информацию от “происшествия” до “стандартов обслуживания”, присоединяется к предикатам, дыханию, позе, и особенностям голоса.)

Майк: “Да, я согласен, возможно, причиной этого происшествия были ошибки персонала, но это не оправдание.”

Джефф: “В отчете четко объяснены причины. Но вы знаете, что за весь этот год было всего пять проблем. В контракте такого масштаба, меня не особенно беспокоят наши общие результаты. Вы согласны, они соответствуют общим стандартам обслуживания. Мы достигли этого, анализируя и координируя нашу работу, в соответствии с повышающимися стандартами качества. К этому происшествию мы отнеслись серьезно, вы это заметите, прочитав доклад, и мы уже вводим новые методы работы, основываясь на полученном опыте.”

(Дополнительное присоединение к предикатам и подстройка к ценностям. Джефф начинает вести разговор, медленно изменяя свою позу, тон голоса и жесты, подкрепляя свои слова, которые перенесли внимание с происшествия на ценности более высокого уровня, успехи, методы и опыт.)

Присоединение к организации нужно делать на многих уровнях одновременно.

В крайний случаях, когда кто-то действительно против вас, главное—терпение. Просто продолжайте подстраиваться, отзеркаливать, и присоединяться ко всей нейрологии, и вы в итоге поднимете раппорт на такой уровень, где вы сможете вести. Присоединение к организации нужно делать на многих уровнях одновременно. Дейв Сибли, один из крупнейших менеджеров по продаже в компьютерной индустрии, недавно получил самый большой контракт по поставке компьютеров “десктоп”—“Бритиш Телеком”, больше 60 миллионов фунтов стерлингов в год. Его стратегия была в том, чтобы подстраиваться и присоединяться к ценностям на многих уровнях в организации, и строить раппорт. Он был никому неизвестен и его никуда не приглашали. Ему потребовалось около четырех лет, чтобы достичь такого положения, что его сфотографировали с директором центра обслуживания информационными технологиями. Это сила раппорта.

В этой главе вы познакомились с несколькими мощными техниками для влияния и убеждения в повседневных ситуациях. Следующая глава

продолжает эту тему, предлагая вам обнаружить еще несколько техник. Для их описания выбран контекст, с которым время от времени встречаются все менеджеры—корпоративная презентация. Это одна из нескольких обязанностей, которые вызывают страх в сердцах менеджеров—и все же с помощью простого переосмысления презентация может стать самым удобным случаем для того, чтобы повлиять на мышление множества людей и повести их к одобрению ваших идей и инициатив—*актуализировать собственные преимущества в конкуренции!*

То, что вы делаете, говорит так громко, что я не слышу ваших слов.

Ральф Уолдо Эмерсон
(1803-82)
Американский писатель, поэт и философ

ГЛАВА 10

Как воздействовать на аудиторию

- **Цель, намерение, и желаемые результаты**
- **Содержание—сам материал**
- **Речь**
- **Контроль состояния**
- **Как установить контакт с аудиторией**
- **Как справляться с вопросами слушателей**

13Как составить материал / Как установить контакт с отдельными слушателями / В каком порядке подавать материал / Юмор / Метафоры / Записи / Идентичность / Ценности и убеждения / Пре-фрейминг / Физиология / Голос / Гипотетические и оценивающие вопросы / Вопросы и высказывания от запутавшихся / Личная атака / Прямое возражение / Как использовать свое тело

Пусть твоя речь будет краткой, содержа многое в нескольких словах.

Апокрифы Экклезиаста

Многих менеджеров пугает мысль о том, что им предстоит презентация перед большой группой людей. Часто считается, что при этом можно потерять доверие к себе сразу у многих людей. Из-за этого опасения вырабатываются разнообразные творческие стратегии избежания. Метапрограмма “ухода от” может включиться в полную силу при первой мысли о презентации.

И все же корпоративная презентация—это идеальное средство для установления контакта с большим количеством людей. Это шанс построить раппорт и стать по-настоящему влиятельным. Если у вас большой опыт в выступлениях перед группами, вы, возможно, уже преодолели барьер “страха”, позволив своему уму находить способы увеличить ваше воздействие на следующей крупной презентации. Каким бы ни был ваш опыт в выступлениях перед большими группами, в этом мастерстве, как и в любом другом, можно учиться и совершенствоваться, и я буду использовать уже пройденный материал, чтобы программировать состояние шестой стратегии и помочь вам развить мастерство в этой области.

Цель, намерение, и желаемые результаты

Считайте выступление перед группой шансом расширить свою сферу влияния и раппорта.

Каждый раз, когда вы получаете возможность выступить перед группой, используйте ее максимально. Считайте это шансом распространить свою сеть влияния и раппорта на более обширную область. Возможно, кто-то попросил вас изложить какую-то информацию клиенту или группе персонала. Это может быть “целью” презентации. Какой бы ни была внешняя цель, если она достигается, вы можете добавить к ней свои личные намерения и желаемые результаты. Спросите себя: “какие возможности мне дает этот удобный случай?”

Спросите себя: “какие возможности этот удобный случай мне дает?”

Я разделил все это на две части—(1) содержание вашей презентации, то есть сам материал, и как его составить, и (2) процесс, с помощью которого вы передаете материал, то есть нейро-лингвистическое взаимодействие между вами и вашей аудиторией. В любую из этих частей вы можете встроить какие-то свои намерения и желаемые результаты, например увеличить раппорт и влияние. Стоит попросить заказчика мероприятия о дополнительном времени на достижение собственных желаемых результатов. “Примазываться” к чужим мероприятиям может быть очень выгодно, если только аудитория

считает ваше выступление нужным и ценным. Просто обращайте внимание на то, чтобы с заказчиками тоже был раппорт.

В “процессе” выступления содержится 93 процента всего сообщения.

Помните, что в “процессе” выступления содержится 93 процента всего сообщения, а в “содержании” только 7 процентов (см. главу 7), так что раппорт вы будете строить в основном с помощью своей физиологии и особенностей голоса. Однако 7 процентов содержания тоже очень важны, потому что именно ради него собирается аудитория. Сначала я расскажу о части содержания.

Содержание—сам материал

Вы должны знать свой материал досконально. Худшие презентации—те, где выступающий слабо знает предмет. Для процесса выступления и запоминания последовательности материала вам потребуется вся ваша сила ума, так что обязательно полностью разберитесь в том предмете, о котором вы будете рассказывать. Еще вам нужно будет знать хоть что-то о своей аудитории, чтобы подать свой материал на нужном уровне. Вот несколько вопросов о слушателях, ответы на которые нужно узнать заранее.

- Кто задал их ожидания, и какие у них ожидания?
- Что им нужно знать о том, что вы им будете рассказывать?
- Что они уже знают по этому предмету?
- Что им нужно знать?
- Что им не нужно знать?
- Сколько подробностей им нужно?
- В чем информация им будет полезной?

Иногда нет возможности получить ответы на эти вопросы до презентации. В таком случае вы можете задать их в начале:

“Прежде чем я начну, мне было бы полезно выяснить, насколько много вы знаете об этом предмете,—пожалуйста, поднимите руку, если вы совсем ничего не знаете об этом. Спасибо, хорошо. Кто слышал о _____? Понятно. Поднимите руку, если у вас есть опыт _____. Спасибо, теперь я приблизительно представляю себе, с чего начать.”

Когда вы просите людей поднимать руки, тоже поднимайте руки, чтобы они следовали вашим жестам. Иначе вы можете получить пустые взгляды. Давайте им знать, чего вы от них ожидаете; каждый раз присоединяйтесь и ведите их.

Подача материала

Это, конечно, зависит от того, какого типа презентацию вы делаете. Если у вас чисто статистическая информация, вам желательно найти интересный способ ее подачи. Таблицы с многочисленными цифрами прекрасно подходят для того, чтобы усыпить аудиторию. Всегда полезно провести мозговой штурм, чтобы найти новые идеи, даже если у вас уже есть готовый материал. Попросите нескольких своих коллег, чтобы они помогли вам придумать новые идеи, чем больше людей будут помогать—тем больше идей вы получите. Ищите разные способы подачи материала, особенно той информации, которую кто-то может посчитать скучной. Уровень внимания будет выше, и усвоение лучше, когда вы будете подавать информацию по всем трем основным модальностям восприятия—визуальной, аудиальной и кинестетической.

Если вы качественно присоединитесь к людям, вы удивитесь, насколько далеко вы их сможете повести, развлекая их.

При использовании театральных элементов, ролевых игр, пения, игр, музыки, ярких красок ваша презентация станет захватывающей. Не бойтесь перестараться в том, чтобы донести суть и вовлечь людей,—если вы качественно присоединитесь к людям, вы удивитесь, насколько далеко вы их сможете повести, развлекая их. Если у вас есть средства мульти-медиа, как можно лучше их используйте, чтобы дать аудитории полномасштабный и всесторонний сенсорный опыт.

Как установить контакт с каждым в отдельности

Начиная собирать материал, обязательно охватите три основных вопроса, которые ваша аудитория будет вам задавать.

- Зачем вы нам это рассказываете?
- Что вы рассказываете?
- Как я смогу это использовать?

Некоторым людям нужно ответить на вопрос “зачем”, прежде чем они позволят себе воспринять вашу информацию. Им нужен мотив для слушания, так что обеспечьте им мотивы, и опишите их в начале презентации, например: “вам нужно знать эту новую инструкцию, потому что с началом нашей торговли в Европе, каждая сделка будет под нее подпадать, и вы будете терять комиссионные, если не будете правильно выполнять эту инструкцию. А каждый раз, когда вы будете правильно выполнять ее, вы будете получать дополнительно 5 процентов вознаграждения.”

Есть люди, которых не интересует вопрос “зачем?”, они просто хотят, чтобы вы дали им как можно более подробную информацию—этим людям нужно знать ответ на вопрос “что?”. Некоторые люди хотят знать, “как?” они смогут использовать вашу информацию. Им нужно вписать ее в реальный для них контекст. И в любой аудитории у слушателей разные виды метапрограмм. “Глобальные” люди рассчитывают увидеть общую картину. “Подробным” людям нужна конкретика.

Представьте себе, что вы делаете презентацию нового производственного процесса для клиента. В презентации нежелательно слишком много подробностей, так что опишите их в раздаточных буклетах, и скажите об этом, например: “Я вкратце расскажу о главных процессах, а если кто-то из вас заинтересуется деталями, в этих рекламных проспектах есть полные спецификации.”

Разрабатывая содержание выступления так, чтобы оно охватывало все основные фильтры (метапрограммы, визуальные, кинестетические и аудиальные восприятия, ценности и названия идентичностей), вы установите контакт на личностном уровне с большим количеством людей и углубите раппорт с большей частью аудитории.

Когда вы “продаете” идею, люди с метапрограммой “идти к” захотят ее использовать, если она позволяет им чего-то достигать. Люди с метапрограммой “уходить от” больше интересуются тем, чего позволит избежать эта идея. Как ваша идея поможет людям, которые ориентированы на “свои потребности”. Как эта идея даст тем, кто ориентирован на “потребности других”, возможность помочь другим? Вот один пример. “Эта технология окажется полезна вам самим, а те из вас,

кто занимается предоставлением услуг, смогут применить ее для развития бизнеса клиентов.” Разрабатывая содержание выступления так, чтобы оно охватывало все основные фильтры (метапрограммы, визуальные, кинестетические и аудиальные восприятия, ценности и названия идентичностей), вы установите контакт на личностном уровне с большим количеством людей и углубите раппорт с большей частью аудитории.

Когда вы будете замечать эти отличия у людей, и в своей презентации учитывать их всех, каждому вашему слушателю будет казаться, что вы его понимаете, и что вы говорите непосредственно ему. Если вы учли эти моменты, вы можете начать упорядочивать материал.

Как упорядочить материал

Вот простая трехэтапная структура, которую вы можете использовать как общую схему материала.

1. Расскажите им, что вы собираетесь им рассказать (обзор)
2. Расскажите им (дайте им информацию).
3. Расскажите им, что вы им рассказали (резюме).

Люди обычно больше запоминают из начала и конца отрезка информации, чем из середины. Если вы хотите, чтобы людям было легко запомнить вашу презентацию, делайте начало и конец длинными, а середину короткой. Не втискивайте слишком много информации. Есть грань человеческого терпения в том, чтобы сидеть и внимательно слушать, и в зависимости от фактора развлечения эта грань находится между 30 минутами и часом. Сорок минут—идеальное время для корпоративной презентации. Чуть больше—и вы можете начать терять свою аудиторию из-за эффекта “отсиживания пятой точки”.

Обращайте внимание на то, чтобы третья по подробности ступень материала была не слишком подробной и сложной. Делайте ее простой.

Когда у вас есть весь материал, сначала упорядочьте его по размеру отдельных частей. Отделите крупные части от маленьких, и выбросьте все то, что вашей аудитории не обязательно нужно знать. Ваша цель—максимум влияния и как можно меньше слов. Крупными частями будут

основные идеи, или заголовки, затем средними подзаголовки каждой из основных тем, и наконец будут мелкие части под каждым подзаголовком. Обращайте внимание на то, чтобы третья по подробности ступень материала была не слишком подробной и сложной. Делайте ее простой.

Когда вы упорядочиваете свой материал, важно избегать предположений о том, что ваша аудитория уже знает. Если вы помните, во второй главе я сказал, что для осмысления новой информации человеку нужно связать ее с чем-то уже известным. Считайте существующие знания опорной структурой для новой информации, и избегайте слишком больших прыжков от одной темы к другой. Освободите свою речь от технического жаргона, если вы не хотите специально запутывать аудиторию. Если бы я упомянул во введении к этой книге слово “метапрограмма”, вы могли бы сбиться (если вы тогда не знали этого термина). Когда человек в замешательстве, он менее восприимчив к новой информации, так как его внимание сосредоточено на том, чтобы разобраться в путанице.

Юмор

Заставьте их улыбнуться, и вы установите с ними контакт.

Я всегда стараюсь делать презентацию неформальной, даже если моя аудитория состоит из крупных директоров в темных костюмах. Большинству людей нравится, когда их развлекают. Заставьте их улыбнуться, и вы установите с ними контакт. Проведите час за кафедрой, вычитывая слайд за слайдом монотонные детали, ничем это не прерывая, и вы вылечите любую бессонницу.

Составьте список шуток для разных случаев. Запоминайте смешные анекдоты для компании. Можно достать книги шуток почти на любую тему, и достаточно одной или двух, чтобы оживить ваше выступление. Бывает, что лучший юмор направлен на самого себя—в виде короткой шутки или импровизации во время презентации. Шутки и анекдоты должны быть связаны с темой, и их нужно рассказывать без вступления. “Сейчас я расскажу вам одну историю ...”, “Есть одна шутка насчет ...” предупреждают людей, чтобы они подготовились к юмору, и вы задаете вашей аудитории ожидания, которые могут не оправдаться. Стремитесь к нескольким улыбкам, а не к громкому смеху.

Метафоры

Недавно, когда я пришел домой с работы, мой девятилетний сын играл со своим другом Билли, который как бы разговаривал со своей собакой. Я спросил Билли: “Ты всегда разговариваешь с собакой?” Он ответил: “Только когда я его учу разным штукам, а сегодня я его учил свистеть.” “Знаешь, я что-то не слышу, чтобы он свистел”,—ответил я. “Я же сказал, что *учил* его, но он еще не *научился*. *Тренироваться* он будет завтра”.

Если вам необходимо донести до слушателя важный момент, используйте метафору.

Если вам необходимо донести до слушателя важный момент, используйте метафору. Секрет хорошей метафоры в том, чтобы делать ее короткой; использовать другой контекст; начинать ее без вступления, и убедиться в том, что ее тема соответствует содержанию и последовательности вашей презентации. Метафоры действуют на бессознательном уровне, вызывая образы в уме и формируя сильные ассоциации с материалом.

Заметки

Чем меньше заметок вы будете использовать, тем естественнее и глаже будет ваша презентация. Полезнее, чтобы в ваших записях была информация о порядке подачи, а не содержание материала, с которым вы должны быть прекрасно знакомы. Есть разные формы записей для презентации. Я предпочитаю рисовать многоцветную карту основных тем, на которую я время от времени смотрю, и я вижу контраст между цветами, даже не подходя близко к этой карте. Другие люди предпочитают ключевые карточки (идеально подходят алфавитные карточки), по одной теме на карточку.

Простые красочные картинки, лаконичный отчетливый диалог, и немного юмора дадут вам результат.

С осторожностью относитесь к использованию слайдов как подсказок по последовательности материала. Если ваша речь состоит из тех же слов, которые ваша аудитория читает на слайде, они будут игнорировать

или слайд, или речь, или и то, и другое вместе. Используйте зрительные образы для отображения основных пунктов. Если вы показываете таблицу, пусть в ней будет как можно меньше деталей—ваша аудитория не скажет вам спасибо за напряжение глаз. Помните о том, чтобы прорабатывать все системы представления информации. Простые красочные картинки, лаконичный отчетливый диалог, и немного юмора дадут вам результат.

Речь

Важно то, какие слова вы используете, и на каких словах вы ставите ударение. Я думаю, здесь не нужно это подробно описывать, в восьмой главе были раскрыты все аспекты, которые вам могут пригодиться. Тем не менее я указываю вам направление, и призываю вас использовать язык Милтон-модели для общения с большим количеством людей. Ваше мастерство искусственно туманной речи поддержит вас во многих выступлениях на корпоративном уровне, и поможет вам не завязнуть в деталях, которые имеют отношение только к меньшинству, или к тому, что вы хотите обойти.

Когда ваш ум начинает обрабатывать эту информацию, вы можете убедиться в том, что у автора книги лучшие намерения. У каждого из нас есть своя цель в жизни, и какой бы ни была ваша цель, ваш ум способен создать такие образы, которые сделают эту цель желаемой и притягательной. И вы можете осознать, что в презентации есть часть, которая относится к процессу, часть, которая дает ключ к вашему будущему как специалиста по презентациям. Специалиста, которого будет приятно слушать и наблюдать, потому что вы знаете, как ваша аудитория хочет услышать и увидеть информацию, и почувствовать, что вы разговариваете с ними—как личность.

Итак, я рассказал о тех областях, на которые нужно обращать внимание, планируя содержание презентации. На практике очень редко все идет точно по плану. Просто невозможно предугадать, как ваша аудитория будет с вами взаимодействовать, так что вам будут нужны определенные умения ведения процесса, и так как все процессы зависят от состояния, я перейду к вашему состоянию.

Управление состоянием

Те, кто достигает лучших результатов, знают все об управлении состоянием. Нервничать—это естественная реакция, и мастерство в том, чтобы заставить ваших “мурашек” ходить строем. В четвертой главе было

рассказано, насколько важно разработать “состояние шестой стратегии” для любого задания, которое вы хотите выполнить с заметной легкостью и мастерством. Сейчас я вкратце опишу вам, что нужно учесть, создавая такое состояние для роли отличного специалиста по презентациям.

Идентичность

Когда вы думаете о презентации, кем вы себя считаете? Специалистом по презентации или менеджером? Когда вы перед аудиторией, вы хотите ими руководить, или делать презентацию? То, как вы воспринимаете свою роль, повлияет на ваши результаты, так что считайте себя специалистом по презентациям, когда будете работать над следующей презентацией, и заметьте, насколько изменится ваш подход.

Если бы вы вообразили себя в роли ведущего, который превосходно выступает перед большой аудиторией, как бы вы выглядели и как бы звучали? И как бы вы чувствовали себя, совершенно свободно владея вниманием большой аудитории? Переместите свои глаза “вправо вверх” и отведите немного времени на то, чтобы ассоциироваться с этим образом и усилить все субмодальности опыта, пока вы не получите чувства уверенности в себе—как профессионального специалиста по презентациям. И как раз перед тем, как это состояние достигнет пика, заякорите его уникальным стимулом. Теперь сделайте это по крайней мере еще пять раз, используя точно тот же якорь, и вы получите ресурсное состояние, которое вы можете вызывать когда угодно. Стоит еще раз пересмотреть материал по субмодальностям и якорению, чтобы лучше создать состояние с большой интенсивностью.

Ценности и убеждения

Насколько вам важно уметь делать презентацию эффективно и профессионально? Какие у вас ценности в том, что касается презентаций? Просто предположите, что вы профессиональный специалист по презентациям, которым вы можете себя вообразить. Что это вам даст, и какие последствия это вызовет в других областях вашей работы и жизни?

Ваши ответы на эти вопросы раскроют ваши ценности и убеждения, связанные с презентациями. Ограничивающие убеждения типа “я не могу этого делать”, или “я буду глупо выглядеть, делая это”, или “у меня неподходящие для этого черты характера”, укрепляет стратегию

избежания. Вот где окажутся полезными ваши техники точного задавания вопросов по мета-модели, когда вы будете дробить любые свои ограничивающие убеждения. Ответьте на такой вопрос: “Что мешает вам это сделать сейчас?”. Остальное можете сделать самостоятельно.

Важно помнить, что вам нужно быть согласованным со всей своей нейрологией. Бесполезно делать только изменение убеждений, или работать только над идентичностью. Вам нужно все вместе. Когда вы сможете “почувствовать” метапрограмму “движения к”, заставляющую вас становиться более способным в выступлениях на презентациях, вы наверное, согласованы как никогда.

Как установить контакт с аудиторией

На презентации, где вы ведущий, очень важно построить и удерживать раппорт с аудиторией. В своем вступлении, после того как вы представились и сказали, кто вы и откуда, поздоровайтесь со всеми и в свое речи присоединитесь к идентичности и ценностям. Например:

“Я рад, что здесь сегодня смешанная аудитория менеджеров, технического персонала и представителей бухгалтерского дела, и я тепло приветствую вас всех. Я знаю, что производство анализатора Z200 важно для данной сферы бизнеса, и у вас скорее всего свои собственные взгляды на это. Что бы вас ни интересовало в Z200, сегодня я хотел бы ... и т. д.”

Этим вступлением вы не-конкретно присоединяетесь к идентичности и ценностям, избегая предположений о каких-то конкретных взглядах или ценностях.

Пре-фрейминг (Предварительные рамки)

Задайте рамки всей презентации. Это поможет вашей аудитории не формировать нереалистичных ожиданий, и сосредоточит их на том, на что вы хотите обратить их внимание. Предварительную рамку можно сделать так:

“Информация, которую я вам расскажу, может вызвать много вопросов. Но сегодня я здесь для того, чтобы дать вам представление о новой производственной установке. Я буду очень рад, в конце презентации, ответить на вопросы, которые прояснят мою информацию. Некоторым из вас может быть интересно узнать, как новая установка повлияет на наши

операции в Европе, и отдел маркетинга вскоре подготовит информационный материал об этом.”

В этом примере предварительной рамки задаются границы ожиданий. Благодаря этому в конце презентации, отвечая на вопросы, вполне можно сказать: “Об этом вы сможете прочитать в информационных материалах отдела маркетинга”.

Физиология

Ваша физиология влияет на ваше состояние.

Ваша физиология влияет на ваше состояние, поэтому важно сохранять позу, которая выражает уверенность в себе и сохраняет ваше состояние. Для большинства людей лучше всего прямая, расслабленная поза, голова слегка поднята вверх, вы смотрите на аудиторию и устанавливаете контакт глазами с отдельными людьми. В случайном порядке выбирайте людей и держите с ними контакт глазами около 3-4 секунд. Это четко даст им понять, что вы действительно устанавливаете с ними контакт.

Дыхание

Если ваше дыхание будет ровным, слова будут произноситься ровно.

Ритм и глубина дыхания очень сильно влияют на ваше состояние. Вам желательно выйти к вашей аудитории в расслабленном состоянии, но не настолько расслабленном, что ваша речь была медленной и изнурительной. С другой стороны, вам нежелательно пробегать свой материал с головокружительной скоростью. Дышите глубоко и ровно с тем ритмом, в котором вы чувствуете себя расслабленно. Вполне можно остановиться и просто сделать несколько глубоких вдохов, чтобы поддержать свое состояние, прежде чем продолжать. Если ваше дыхание будет ровным, слова будут произноситься ровно. Если вы очень визуально ориентированы, замедлять дыхание может вам сначала показаться очень неудобным. Вы можете продолжать дыхание верхней частью груди, понемногу увеличивая продолжительность и глубину каждого вдоха и выдоха. Кинестетикам, которые дышат медленнее, может быть

желательно поэкспериментировать с немного более быстрым ритмом. Каким бы ни была ваша естественная схема дыхания, выберите тот ритм, который вам удобнее, и который помогает поддерживать пиковое состояние.

Жесты

Очистите свои жесты от ненужных добавок и тренируйтесь в том, чтобы четко и точно их использовать.

Тренируйтесь в том, чтобы говорить и удобно себя чувствовать с руками по бокам. Осознавайте свои привычки суетливых движений и сознательно старайтесь от них избавиться. Класть руки в карманы и вынимать их оттуда, крутить пальцы, перекладывать бумаги, тереть руки, вертеть ручки, и тому подобные привычки. Оставьте руки в покое и двигайте их только тогда, когда у вас есть четкая цель для этого, например поменять слайд или сделать жест. Все мы используем те или иные жесты, и они в основном порождаются в подсознании. Многие из них привычны. Осознавайте свои привычные жесты и специально встраивайте новые в свои презентации. Очистите свои жесты от ненужных добавок и тренируйтесь в том, чтобы четко и точно их использовать. Ваша аудитория заметит неряшливые жесты.

Используйте свои кисти, руки, голову и любые другие части тела, чтобы донести смысл, или даже заякорить состояние вашей аудитории. Если вы можете рассказать какие-то юмористические рассказы, вы можете заякорить состояние улыбки у вашей аудитории, выбрав уникальное место, в котором вы стоите, и сделав уникальный жест, рассказывая самое смешное. Становитесь в то же место и делайте тот же жест с уникальным тоном и высотой голоса каждый раз, когда вы рассказываете самое смешное. Тон и высота голоса—это мощные якорящие стимулы.

Исследуйте якорение других состояний, например любопытства, интереса или согласия вашей аудитории. При качественном и точном использовании якорение—это превосходная техника для создания интенсивных состояний у вашей аудитории.

Голос

У голоса есть определенный диапазон тона, высоты, звучности, темпа и громкости. Хороший специалист по презентациям использует весь диапазон голоса для подчеркивания каких-то моментов. Сочетайте голос с позой тела и жестами, чтобы создавать насыщенные сообщения для вашей аудитории. Возьмите себе за правило слушать популярных ведущих и ораторов, и замечать, как они используют свой голос для создания разных эффектов. Тренируйтесь в том, чтобы менять свой голос, отражая тот тип выделения, который вам нужен. От глубокого, громкого голоса для подчеркивания серьезного момента, переходите к более мягкому, тихому, голосу, привлекая внимание аудитории к маленькой, но важной детали. Исследуйте имеющийся у вас диапазон и составляйте впечатляющие сочетания голоса и жестов для своей следующей презентации.

Как справляться с вопросами слушателей

Есть три основных требования для ответов на все вопросы:

1. Никогда не отвечайте на вопрос прямо, пока вы не определите лежащее в его основе намерение. Отличайте *“процесс”* вопроса от содержания.
2. Будьте в состоянии полного “аптайма”, когда вам задают вопрос, чтобы повысить свою остроту восприятий, замечая бессознательные процессы общения в физиологии и особенностях голоса.
3. Сохраняйте эмоциональную отстраненность. Если у кого-то есть вопрос —прекрасно, займитесь им. Оспаривается информация, а не вы сами. Если вам задают прямой личный вопрос, может быть лучше заняться им после презентации.

Определить намерение в основе вопроса довольно просто. Иногда спрашивающий выдает его вам, например: “Я недавно начал работу в этой области, и мне было бы полезно больше узнать об этом предмете. Что такое ... ?” А некоторые не настолько любезны, и просто задают вопрос: “Почему А значит, что Б неудовлетворительно?”

Этот вопрос “Почему” может быть прямым или нет—на всякий случай задайте вопрос: “Прежде чем я объясню это вам, мне хотелось бы знать уровень вашего интереса к этой области.” Ответ на этот вопрос раскроет намерение, лежащее в основе первого вопроса, и вы сможете конкретнее ответить человеку.

Некоторым людям нравится получать обратную связь насчет природы их вопроса. Это люди с “внешними стандартами”. Вы можете доставить им удовольствие, сказав: “Это очень удачный вопрос—спасибо, что задали его”, или какой-то другой вариант этих слов.

Гипотетические и оценивающие вопросы

“Какого вы мнения о ...?”
“Что может произойти, если?”
“Как вы думаете, какие здесь перспективы?”

Вы можете выбирать самые разные ответы на эти вопросы, большинство из которых—возвратить вопрос обратно, как бумеранг. Например:

“Я здесь не для того, чтобы высказывать свое мнение, а чтобы излагать факты. У вас есть какое-то свое мнение, которым вы хотите поделиться с аудиторией?”
“Это интересная идея. Давайте попробуем в ней разобраться. Если А сделает Б, как вы думаете, что может произойти?”
“Я не знаю ответа на этот вопрос. Интересно, если ли ответ у кого-то в аудитории. Кто-то готов рискнуть?”
“А как вы думаете?”

Вопросы и заявления запутавшихся

“Как вы сказали, для чего желтая полоска?”
“Это не стыкуется с тем, что говорили раньше.”
“Как это прибыль в этом году больше прошлогодней, когда всем известно, что объем продаж упал?”

Для вопросов такого типа вам, наверное, пригодится рамка “обратного прослеживания”; и возможно, “укрупнение” на более высокий уровень. Например:

“Давайте вернемся к тому, что я говорил. Я рассказывал об идее ...”
“Я вернусь к пройденному, чтобы увязать это со сказанным раньше. Понятие желтой полоски ...”
“Чтобы объяснить это, разрешите мне прежде всего прояснить уже сказанное. Общая прибыль за прошлый год ...”

Личная атака

"Как можно доверять это среднему звену менеджеров?"
"Почему вы считаете, что инженеры способны это делать?"

С личными атаками легко справляться. Вам нужно направлять критику перенаправить критику от человека на предмет. К тому же полезна техника укрупнения, например:

“Доверие. Мы все могли бы больше доверять, и будет важно доверять процедуре, которую разработает производственная рабочая группа.”
“Эта компания обязана своим успехом способностям ее работников. Эти способности нужно постоянно развивать.”

Прямое оспаривание

"В чем суть всего этого?"
"Я не понимаю, что от этого меняется."
"Все это уже было испробовано—и не сработало."

Такие вопросы указывают на то, что человек не согласился с вашими идеями из-за какого-то своего убеждения, которого он придерживается. Вам нужно выбрать один из двух ответов.

1. Подтвердить, что вы поняли замечание/предложение и идти дальше

“Я понимаю, почему вы так говорите, но сейчас не лучшее время это обсуждать. Я буду рад поговорить об этом после презентации.”

2. Расшатайте убеждение

“Это одна из точек зрения на эту программу. Скажите, как вы думаете, что произойдет, если не делать изменений?”
“Что может помочь вам понять это?”

Как использовать свое тело

Иногда ваше тело—очень полезный инструмент для того, чтобы справляться с людьми, которые одержимы своим “я”. Эти люди часто испытывают потребность показать аудитории и ведущему, что они эксперты по данному предмету. Всегда избегайте ввязываться в технический спор. Никогда не вставайте в защитную позицию. Придерживайтесь процесса, используя описанные в этом разделе

техники, а чтобы усилить воздействие, располагайтесь как можно ближе к задающему вопрос. Благодаря этому он окажется в центре внимания, а это неудобное место для большинства людей. Использование одновременно с этим уверенных жестов еще больше усилит воздействие.

Как эффективно справляться с вопросами—это вопрос процесса. Этот процесс состоит в том, чтобы:

1. Подтвердить понимание вопроса.
2. Распознать намерение в основе вопроса.
3. Решить, заниматься им сейчас или позже.
4. Выбрать рамку информации для ответа на вопрос.
   - Обратное прослеживание.
   - Оспаривание соответствия.
   - Подтверждающие признаки
   - Желаемый результат.
   - Экология.
   - Как-будто.
5. Выбор стратегии:
   - Бумеранг.
   - Укрупнение.
   - Перенаправить критику от человека на предмет.
   - Поколебать убеждение.

И в заключение один совет, который поможет вам проводить эффективные презентации, и который важнее всего. Тренировка. Это как езда на велосипеде, сначала немного неудобно, а через некоторое время становится привычкой. Тренируйтесь самостоятельно. Наблюдайте свою физиологию в зеркале, и записывайте свой голос, чтобы заметить его характеристики. Прорепетируйте свою следующую презентацию, как актер репетирует пьесу. Через некоторое время воздействие на большую аудиторию с помощью корпоративной презентации станет для вас вполне естественным. Возможно, вы выберете только одну или две техники, чтобы потренировать их для своей следующей презентации. Осваивайте это постепенно.

Цель самого красноречия—не достичь правды, а убедить.

Лорд Маколей
(1800-59)
Английский историк

РАЗДЕЛ 4

Инновация

ГЛАВА 11

Личное творчество

- **Что такое творчество и новаторство?**
- **Помехи новаторству и творчеству**
- **Типы проблем в организациях**
- **Зрительное воображение**
- **Ваше естественное состояние творчества**
- **Как снять свои блоки**
- **Развитие творчества**

14Привычные процессы мышления / Действия “во-времени” / Убеждения и ценности / Речь / Сужающиеся проблемы / Разветвляющиеся проблемы / Эмоции / Питание / Связь физического и умственного

Воображение—это не талант избранных, а здоровье каждого.

Ральф Уолдо Эмерсон
(1803-82)
Американский писатель, поэт и философ

Две главы этого раздела посвящены применению многих описанных в предыдущих главах техник для стимулирования создания новых идей. Возможно, вы уже понимаете, пройдя этот материал, что вся суть НЛП в творчестве и инновации—как использовать разные способы мышления, чтобы достигать разных результатов. Информация в этой книге была представлена вам в контексте управления собой и ресурсами своей организации. Этот раздел знакомит вас с такими сочетаниями техник, которые особенно эффективны при создании новаторских идей для решения распространенных проблем организаций.

Что такое творчество и инновация?

Творить означает создавать, а “инновация” означает нововведения.

“Лучший способ получить хорошую идею—это получить много идей.”

Творить означает создавать, а “инновация” означает нововведения. Так что по этим определениям возможно создание многих далеко не новаторских вещей. Создание тысячи похожих идей не приведет вашу организацию или отдел на новый уровень, тогда как одно нововведение *может*, а правильное нововведение *сделает это*. Лауреат Нобелевской премии Линус Полинг сказал: “лучший способ получить хорошую идею—это получить много идей.” Так что заниматься творчеством—это путь к тому, чтобы заниматься инновацией.

Абсолютно новые идеи для инновации встречаются редко, но есть много существующих идей, которые можно взять из одного контекста и приспособить для другого. Например, рассмотрим привилегию на продажу товара со скидкой. Самая первая такая привилегия была новшеством в способе развития и управления бизнесом, но эта идея уже использовалась некоторое время в другом контексте, как привилегия юридической неприкосновенности или освобождения от налогов. Прежде чем знакомиться с техниками, стоит затратить время на то, чтобы выявить препятствия.

Препятствия творчеству и инновации

Сейчас я расскажу вам о четырех основных препятствиях, которые, по моему опыту, являются основными ограничениями для творческого мышления и выработки новаторских идей.

Привычные процессы мышления

Я заметил, что там, где сама природа работы требует быстрого мышления, и где результативность измеряется во времени, которое требуется для перемещения от проблемы к решению, иногда есть тенденция слишком быстро переходить от проблемы к решению. Это особенно остро выражено, если слышишь, что проблемы описываются в виде решений.

Пример этого—ограничение способности повысить производство из-за того, что оборудование максимально загружено. Сказать “нам нужно затратить средства на дополнительную производственное оборудование” означает определить решение, и тем самым блокировать выработку любых других решений. Полезнее сказать: “мы работаем, полностью загружая оборудование”, и открыть возможности для создания более широкого выбора решений, например: заключить контракты на дополнительную работу вне предприятия, использовать сезонные колебания спроса, сократить количество доработок, и так далее.

Вы можете расширить свой взгляд на проблему, разными способами ее себе представляя.

Привычные процессы мышления ограничивают перспективу (см. рисунок 1.1). Вы можете расширить взгляд на проблему, разными способами ее себе представляя, и техники этой главы предназначены именно для этого.

Рисунок 11.1

Перспектива

Проблема
Узкая перспектива привычного мышления
Широкая перспектива гибкого мышления
Решение Решение Решение Решение Решение

Действия “во-времени”

Вы когда-нибудь наблюдали за группой одиннадцатилетних мальчиков, играющих в футбол? Они настолько увлекаются игрой, что все вместе бегут за мячом, где бы он ни оказался. Нет никакого плана, кроме того, чтобы получить мяч, ударить по нему в общем направлении цели, и бежать за ним. Когда они взрослеют, они открывают для себя тактику и стратегию.

Некоторые люди работают таким образом. Они полностью поглощены тем, что они делают, и почти не тратят время на рефлексивное * обдумывание. Они находятся “во-времени” (см. главу 2, рисунок 2.4), и их стиль мышления зависит от того, что происходит. Вы можете заметить тех, кто мыслит действиями, в тот момент, когда они изучают новую компьютерную программу. Они предпочитают поиграться с ней, а не читать руководство. На протяжении рабочего дня они почти автоматически взаимодействуют с событиями, почти без никаких рефлексивных мыслей во время каждого вида работы.

Находиться “во-времени” может быть очень занятно, и это может прекрасно побуждать к действиям, но чтобы расширить свои взгляды на проблему, нужно переключаться между “во-времени” и “через-время”. Состояние “во-времени” может иметь свои преимущества в решении проблем. Одно из них—склонность высказывать импровизированные мгновенные замечания, которые полезны при мозговом штурме в группах.

Убеждения и ценности

У каждого есть способность создавать и вносить новое.

Вопреки мнениям некоторых людей, люди, занимающиеся маркетингом, не имеют монополии на творчество и инновацию. Не имеют ее и художники, поэты, ученые и режиссеры. У каждого есть способность создавать и вносить новое, и начать усовершенствования нужно с того, что исследовать свои убеждения. Если вы считаете, что вы не творческий человек, или что у ваших творческих способностей есть ограничения, то именно так вы скорее всего и живете.

Ограничивающее убеждение может мешать вам развивать свои способы творческого мышления—так что поменяйте их на убеждения,

которые будут поддерживать и поощрять вас расширять свои взгляды на проблемы. Вдобавок стоит проверить свою идентичность и ценности. Если для вас не ценно быть творческим, вы вряд ли направите энергию на развитие своих творческих способностей. Аналогично, если вы не связываете себя с инновацией как частью своей идентичности, это может серьезно мешать творческим способностям.

Речь

Какой язык предпочитают люди в вашей организации?

Для творчества и инновации нужно любопытство, для которого есть язык—язык вопросов. В организациях есть еще один язык—язык действий. Во время вашего следующего дня на работе замечайте, что люди говорят, и как часто используется каждый язык. Можно провести связь двух этих языков с метафорой из первой главы, в которой язык действий используется людьми, реагирующими *“поражением”, “простейшей реакцией” и “словесными ухищрениями”,* а язык вопросов используется людьми, реагирующими с *“любопытством”.* Какой язык предпочитают люди в вашей организации?

Язык действий заключается в диалоге, тема которого—делать, достигать, анализировать, оценивать, полезность и необходимость. Язык любопытства менее конкретен, и больше связан с созерцанием, воображением, и возможностями. Есть место и время для обоих этих языков, но в некоторых организациях вознаграждаются только действия, так что люди затрачивают все свое время на действия, и совсем мало времени на обдумывание и любопытство. Я продолжу тему важности речи, говоря о стилях мышления и разных типах проблем в организациях.

Типы проблем в организациях

Я хотел бы выделить только две категории проблем—сужающиеся и разветвляющиеся.

Сужающиеся проблемы

К этой категории относятся многие из повседневных рабочих проблем, которые на первый взгляд могут казаться сложными и

неоднозначными, но на самом деле для их решения нужен только логический процесс мышления. Эти проблемы находятся в относительно небольшой части общей системы организации, и их можно аккуратно направить к конкретному решению. Для сужающихся проблем легко разработать методики. Можно разработать формулу для решения будущих случаев сужающихся проблем. На рисунке 11.2[1] показана сужающаяся проблема. Заметьте свой стиль мышления при ее решении.

Рисунок 11.2
Проблема сужающегося типа

Найдите недостающий квадрат

А Б В Г Д Е Ж З

Какой процесс мышления вы использовали для решения этой проблемы? Многие начинают с того, что сравнивают квадраты. Для решения этой проблемы нужна формула или процедура, основанная на отношениях. И проблема, и решение содержатся в представленной рамке информации. Нужная вам формула: слева направо, начиная с верхнего левого квадрата X (первый квадрат) + Y (второй квадрат) = Z (третий квадрат), и пятнистый круг поместить на второй план. Правильный ответ —квадрат В.

Вы можете себе представить, как трудно было бы это решить, если каждый квадрат был бы частью набора из десяти квадратов с немного отличающимися рисунками, и были бы еще девять людей, которые просили бы вас помочь решить похожую проблему? Вот здесь обретает смысл идея разветвления.

Разветвляющиеся проблемы

На разветвляющиеся проблемы часто оказывает влияние гораздо большая часть организации, и чем больше вы стараетесь применить логический процесс мышления, тем более разветвляющейся становится проблема, часто разветвляясь на много разных направлений, из-за чего ее трудно представить как нечто единое. Обдумайте следующую ситуацию.

Сопротивление изменениям

Сотрудники отдела обслуживания компании, специализирующейся на коммуникациях, не заинтересованы в повышении качества процессов работы. Они напряженно работают, и хорошо ладят как команда, но согласны продолжать работать неподходящими методами и приемами. Они считают, что за внесение поправок ответственны не они, а менеджеры. Этот отдел долго и напряженно старается поддерживать уровень обслуживания, и теперь проявляет признаки сопротивления требованиям руководства и клиентов улучшить работу.

Это типичная сужающаяся проблема. Может быть много причин, по которым люди сопротивляются изменениям, и когда вы начнете проводить их мозговой штурм, вы скоро заполните свой альбом плакатов. Может быть сколько угодно различных факторов, действующих одновременно, и некоторые из них могут быть не заметны на первый взгляд.

Распространенный ответ на эти “человеческие проблемы”—реакция словесных ухищрений—вкладывание огромных ресурсов в разработку и внедрение всеобъемлющих систем измерения и улучшения качества. Часто основная проблема остается нетронутой, потому что реакция словесных ухищрений дала решение, тога как нужно было больше любопытства, чтобы понять, почему проблема вообще есть.

Мелкая рыбешка

Это интересная ситуация. Менеджер сборочного цеха желает сократить количество бракованных частей, которые он получает от разных производственных подразделений компании. Его часть работы—одна из самых мелких, и дает наименьший вклад в товарооборот группы. Каждый занят более важными областями бизнеса. Даже его директор проводит большую часть времени, выполняя другие обязанности. Как может менеджер по сборке убедить других менеджеров по производству включиться в план по повышению качества?

Для проблем такого типа нужен стратегический план воздействия и убеждения. Решение может не содержаться в предоставленной информации, так что проблему нужно раскрыть с помощью реакции “любопытства”.

Обе эти проблемы лучше поддаются визуальной стратегии, чем любому другому типу мышления. Если вы будете использовать внутренний диалог и методичный стиль для таких разветвляющихся проблем, вы можете прийти к неподходящему решению. Люди—это костяк организации. Можно рассматривать изменения процессов работы,

не учитывая влияние людей, и делать это в стенах комнаты собраний руководства. Но делать так —чрезвычайно близоруко и глупо. Слушание, понимание, и участие—это смазка для колес изменений. Но слушать только по телефону означает игнорировать 55 процентов общего сообщения (см. главу 7).

Менеджеры, которые вкладывают время в продуктивное двустороннее общение с людьми, могут извлечь больше из своей визуальной модальности. Они могут замечать больше по физиологии и интонациям голоса. Многие разветвляющиеся проблемы сложны, потому что в них участвуют люди. Если удалить людей из уравнения, многие проблемы организации становятся сужающимися. Вот пример простой ситуации:

Один менеджер решил, что для связей с общественностью будет прекрасно, если все сотрудники будут носить значки с надписью "Полностью Привержены Качеству". Этот менеджер собирает всех вместе и говорит: "Я хочу, чтобы вы все носили эти значки, как знак для наших заказчиков, что вы привержены Качеству." На самом деле оказывается, что значки носят,—но только тогда, когда приходит менеджер.

В данном случае, у этого менеджера не было достаточной остроты восприятий, чтобы уловить по невербальным реакциям, что есть проблема с ношением значков. Уловить не только это, но и что проблема на самом деле не в значках, а в том, как менеджеры вообще обращаются с сотрудниками. Эти признаки могут быть незаметны для тех, кто использует стратегию внутреннего диалога, методичного мышления. Полезнее быть в интенсивном состоянии "аптайм", с мышлением в режиме постоянного любопытства. Это увеличит вашу гибкость в том, чтобы справляться с глубокими разветвляющимися проблемами типа этой.

Носить или не носить значки, может казаться несущественным, и само по себе это так. Тем не менее это раскрывает гораздо более глубокую проблему непродуктивных отношений между менеджером и сотрудниками. Если заняться этим вопросом, он может гораздо шире повлиять на такие важные области, как продуктивность, эффективность, производительность и так далее.

Сильно визуальная стратегия с аудиальным содержанием и состоянием любопытства поможет вам раскрыть пространство, в котором находится разветвляющаяся проблема, но если вы упускаете 93 процентов невербального сообщения от людей, вы скорее всего упускаете их и в своих умственных образах. Если вы хотите представить

себе, как менеджер или группа отреагируют на новую процедуру, вы получите информацию лучшего качества, создав качественные визуальные образы, содержащие физиологию и аудиальные интонации.

Визуализация

Одними из самых творческих людей этого века были Альберт Эйнштейн [2] и Уолт Дисней [3]. У них обоих была очень хорошо развита визуальная модальность, и оба они проводили много времени в снах наяву, увлеченные своими внутренними кинофильмами. Эйнштейн вспоминал, что как-то на уроке математики он вообразил себя сидящим на луче света, и этот сон наяву привел его к “теории относительности”. Эйнштейн обладал достаточной остротой восприятий, чтобы заметить, что его мысли порождаются образами. Он развил свою визуальную модальность, сдерживая слова и мысля одними картинками, тем самым сняв ограничения своего воображения. Уолт Дисней использовал мощное воображение, чтобы придумывать чудесные новые мультфильмы, и он также использовал звуки и движение, чтобы создавать в уме полный визуально—кинестетический—аудиальный опыт для своих зрителей.

Зрительное воображение лучше подходит для разветвляющихся проблем. Язык ограничивает возможности. Все же во многих организациях, особенно в тех, которые сосредоточены на действиях и реакциях, недопустимо, чтобы тебя заметили просто смотрящим в окно. Способность “принимать решения на ходу” вознаграждается в организациях, ориентированных на действия, и я согласен, что сегодня это очевидно необходимо для менеджеров. Тем не менее качество решений, принимаемых “на ходу”, зависит от способности переключать стили мышления во время разговора.

Следующее упражнение основано на творческой стратегии Уолта Диснея, которая будет подробнее объяснена в следующей главе. По мере практики, это упражнение поможет вам быть более творческим, новаторским и решительным “на ходу”.

УПРАЖНЕНИЕ 8

Принятие решений на ходу

Эту стратегию можно использовать в любой ситуации, где требуются творческие решения обсуждаемой проблемы. Содержание не имеет значения.

1. Представьте себе ситуацию и постройте возможные решения (визуальное конструирование). Позвольте своему воображению вырваться на волю—вполне можно быть странным и оригинальным. Примите позу мечтаний (голова немного приподнята и склонена влево, глаза направлены вправо вверх, дышите верхней частью груди).
2. Покритикуйте свою зрительную идею, используя внутренний диалог (аудиальное цифровое). Примите позу критической оценки (голова немного наклонена вниз, левая рука на подбородке, указательный палец направлен в сторону уха, глаза вниз влево, дышите средней частью груди).
3. Вообразите, что вы решили принять какое-то решение. Как вы себя чувствуете, приняв его? Почувствуйте, есть ли сигналы неконгруэнтности (кинестетика). Примите позу реальности (голова немного наклонена вниз, глаза вправо вниз, дышите животом).
4. Если на третьем шаге кинестетика неконгруэнтна, повторите шаги 1-4, используя как содержание новые визуальные идеи.
5. Если на третьем шаге кинестетика конгруэнтна, повторите шаги 1-3 со своим решением как содержанием. Если на третьем шаге кинестетика конгруэнтна во второй раз, доверьтесь своему решению и примите его.

Завершите технику.

У этой техники есть один вариант, когда нужно выбрать одну из двух идей. Тогда нужно построить образы каждого решения, рядом друг с другом в какой-то удаленной точке, и переводить взгляд с одного на другое, замечая отличия. В связи с тем, что в этом варианте сравниваются две выработанные идеи, и не находятся новые альтернативы, не обязательно смотреть вправо вверх. Остальные шаги такие же—возьмите то решение, которое кажется самым подходящим, и проведите его через процессы внутреннего диалоги и кинестетики. Это скорее не стратегия творчества, а стратегия принятия решений, но она чрезвычайно полезна для принятия решений “в рабочей обстановке”. Стоит потренироваться в этой стратегии, можно настолько ее развить, что весь процесс будет проходить за несколько секунд.

Ваше естественное состояние творчества

У каждого есть уникальное состояние, в которое он входит при творчестве. Как и все остальное, ваш уровень творчества зависит от

состояния. В интенсивном состоянии творчества вырабатывается больше идей, чем в слабом состоянии, и эти идеи лучше. Поэтому имеет смысл откалибровать интенсивное состояние и заякорить его, чтобы извлекать в будущем. Это особенно полезно, когда вам нужно быть творческим длительное время, например во время сессий мозгового штурма и воображения будущего. Я проведу вас через этот процесс.

Желательно вспомнить конкретный случай, когда вы были в очень творческом состоянии. Если ничего не приходит на ум, можно вообразить, как это было бы—быть очень творческим. Теперь возьмите это воспоминание и визуализируйте, как вы выглядите, когда вы в состоянии творчества. Увидьте себя в очень творческом состоянии, и услышьте, что вы говорите, и что говорят другие люди рядом с вами. Теперь увеличьте решающие субмодальности—сделайте картинку ярче, больше, красочнее. Прибавьте звук и сделайте его панорамным. Теперь еще увеличьте картинку и сделайте ее трехмерной. Преувеличьте движение и приблизьте ее к себе, ассоциируясь с ней. Ассоциируясь, осознавайте свои внутренние чувства и будьте готовы заякорить это состояние каким угодно способом—как раз перед тем, как состояние достигнет пика интенсивности.

Повторите точно тот же процесс, с точно тем же якорем четыре или пять раз, обязательно “прерывая состояние” после каждого раза. В результате вы получите интенсивное состояние творчества, которое вы сможете извлекать каждый раз, когда вы захотите раскочегарить творческий процесс мышления. Лучшее время для якорения этого состояния, и любого другого состояния—это когда вы переживаете его в реальном мире, так что в следующий раз, когда вы окажетесь в очень творческом состоянии, заякорите его.

Как снять свои блоки

Вы когда-нибудь были в очень сосредоточенном состоянии, и вдруг застревали? Возможно, вы писали важное письмо и завязли на каком-то слове или фразе. Может быть, это была сужающаяся проблема, для которой требовалось внимательное, логическое мышление, и ваш поток мышления замкнулся в однообразии. На самом деле в таких случаях химические вещества в вашем мозгу создают нейронные связи, которые как бы формируют замкнутые петли. Тогда нужно разорвать эти связи, чтобы позволить создаться новым, другим связям. Когда вы исследуете свой опыт, находя идеи для использования в других контекстах—вы учитесь.

Здесь происходит такой же процесс. При обучении вы вызываете из памяти существующий шаблон и добавляете к нему новый. Мозг, у которого есть две половины—левая и правая—работает с помощью огромного количества сложных структур ссылок, или нейронных связей. Левая сторона мозга обрабатывает информацию последовательно, по частям, и управляет правой стороной тела. Правая сторона обрабатывает информацию в целом и управляет левой стороной тела.

Эта информация поможет объяснить вроде бы бессмысленную суть следующего упражнения. Оно действует благодаря тому, что заставляет вас одновременно использовать обе стороны вашего мозга для того, чтобы говорить и делать определенные движения телом. Это надежное средство разблокировать любые тупики в мышлении, взбодрив мозг!

УПРАЖНЕНИЕ 9

Взбодрить мозг

$А_{Ле}$	$Б_{Пр}$	$В_{Ле}$	$Г_{Об}$	$Д_{Ле}$
$Е_{Пр}$	$Ж_{Пр}$	$З_{Об}$	$И_{Ле}$	$К_{Об}$
$Л_{Пр}$	$М_{Ле}$	$Н_{Ле}$	$О_{Об}$	$П_{Об}$
$Р_{Ле}$	$С_{Пр}$	$Т_{Ле}$	$У_{Пр}$	$Ф_{Ле}$
$Х_{Пр}$	$Ц_{Пр}$	$Ч_{Ле}$	$Ш_{Об}$	$Я_{Ле}$

Начните с верхнего левого угла и пройдитесь по алфавиту до “Я” и обратно. Громко произносите каждую букву алфавита, одновременно делая следующее:

Л = поднимите левую руку и правую ногу

П = поднимите правую руку и левую ногу

О = поднимите обе руки и станьте на цыпочки.

Это упражнение лучше всего выполнять стоя, произнося каждую букву. Его можно видоизменить для офиса, используя внутренний диалог и поднимая пальцы рук и ног (это можно незаметно делать за столом). Когда вы несколько раз используете эту последовательность, она может стать привычной. Вы можете избежать этого, переставляя буквы Л, П и О в другом порядке.

Развитие творчества

У вас свои уникальные способы развития творчества. Вы выбираете, над чем вам работать—над совершенствованием визуальной, аудиальной или кинестетической модальности. Недавние исследования мозга показали, что творчество и обучение можно развивать, стимулируя мозг несколькими разными способами—эмоционально, питанием и через связь физического и умственного.

Эмоции

Мозг лучше всего учится, когда он полон эмоциями, негативными или позитивными. Люди легко вспоминают эмоциональные “спады” и “подъемы” в своей жизни. Негативные эмоции создают стресс, и не особенно способствуют творчеству. К тому же есть сильная тенденция подавлять негативные или неприятные эмоции. Лучше создавать обстановку, в которой допустимы неформальность, юмор и свобода самовыражения.

Формальная деловая обстановка притупляет творчество. Музыка—это мощный способ извлекать позитивные эмоциональные состояния. Многие из наших позитивных эмоциональных переживаний заякорены определенными песнями или мелодиями. Некоторые исследователи утверждают, что музыка с ритмом, похожим на наш пульс, например в стиле барокко, лучше всего для обучения. Я же считаю, что любая музыка, которая расслабляет и помогает вырабатывать позитивные эмоции, способствует творческому мышлению.

Питание

То, что вы едите, влияет на результативность вашего мозга. Сегодня есть очень много информации по здоровой еде, не только для физического здоровья, но и для умственной сообразительности [4]. Завтрак из хлеба и каши, с высоким содержанием углеводов, может снижать живость ума. Свежие фрукты, обезжиренный йогурт, рыба и орехи содержат протеин, который предпочтительнее для мозга. В протеине содержатся компоненты, которые требуются для выработки химических передатчиков импульсов мозга, для живости ума и быстрого мышления. На несколько дней сократите прием углеводов и заметьте, как это влияет на вашу сообразительность. Около недели завтракайте фруктами и йогуртом, и заметьте разницу.

Диеты по сочетанию видов пищи становятся все более популярными как способ увеличить общий уровень энергии с помощью улучшения переваривания и усвоения жизненно необходимых компонентов. Если вы собираетесь вложить свое время в настройку (или перепрограммирование) своих нейро-лингвистических способностей, имеет смысл также подумать о биологическом благополучии своего мозга и своего тела. Есть много книг, которые могут помочь вам выбрать подходящую диету.

Связь физического и умственного

Настолько же важно, как тренировать мозг, тренировать свое тело. Это две составные части одной системы и они влияют друг на друга, поэтому имеет смысл затрачивать время, чтобы держать их обоих в форме. Мозг живет разнообразием и новизной. Пожилые люди становятся дряхлыми, когда перестают упражнять свой мозг. Многие заведения для пенсионеров считаются дверями в могилу из-за рутинной жизни их жителей. Когда изучены повседневные и еженедельные порядки, разнообразие опыта навсегда теряется. Способен тренироваться скорее любопытный ум, а не реагирующий ум.

Однообразие—это формирование привычек. Оно как бы надевает на мозг смирительную рубашку. Новизна, изменения и разнообразие стимулируют мозг.

В этой главе мы продолжали разрабатывать тему стилей мышления для увеличения гибкости в поведении. Подчеркивалась необходимость лучше осознавать то, как вы думаете, и исследовать более широкий диапазон стилей мышления для поддержки творчества и новаторства. В следующей главе эта тема будет продолжена в том, что касается группового творчества.

Глаз мастера делает больше работы, чем обе его руки.

Бенджамин Франклин
(1706-90)
Американский политик, ученый и писатель

ГЛАВА 12

Групповое творчество

- **Решающий вопрос**
- **Источники проблем**
- **Техники**
- **Представления в виде рисунков**
- **Представления в виде моделей**

15Восприятие / Взаимоотношения / Недоверие / Территория / Ответственность и полномочия / Планировка работы / Уровни обучения, общения и изменения / Многочисленные точки зрения / Стратегия Уолта Диснея / Стратегия Эйнштейна

16

Мир, который мы создали с помощью достигнутого нами уровня мышления, создает проблемы, которые мы не можем решить на том же уровне, на котором мы их создали ... Чтобы человечество выжило, нам потребуется совершенно новый образ мышления.

Альберт Эйнштейн

(1879-1955)

Американский физик

Вы полностью контролируете выбор своего творческого мыслительного процесса. С группами дело обстоит иначе. Большинству из них нужна как минимум какая-то форма поддержки или структурные рамки и обучение, чтобы помочь им выйти за рамки привычных приемов решения проблем.

Кружки качества и другие подобные инициативы по усовершенствованию—это формальные структуры, которые помогают людям быть творческими, задействуя “любознательную” реакцию на проблемы. Сегодня в организациях среди форм процесса группового творчества чаще всего используется мозговой штурм, и для многих проблем он вполне эффективен. Все же мозговой штурм—это всего лишь процесс высокого уровня, у которого может быть много вариантов с использованием техник расширения группового пространства и повышения как качества, так и количества идей. В этой главе я познакомлю вас с несколькими техниками, которые можно использовать в совещаниях по принятию решений.

Решающий вопрос

Среди многих вопросов, которые могут задаваться во время решения проблем, один вопрос решающий—“какого типа эта проблема?”. Этот вопрос переводит вас на более высокий уровень, с которого многое может проясниться.

Например, на производственной линии проблема—как согласовывать объем производства с прогнозами продаж. Иногда объем производства больше требуемого, а иногда его недостаточно. Руководители производства и продаж много спорят о некачественном общении, о неточных заказах в компьютерную систему и запоздалых изменениях в детали заказов. С ростом компании заказы на продажу выросли, проблемы стали острее и разнообразнее, стресс и разочарование привели к уменьшению мотивации и понизили производительность.

Слова, которые вы используете для определения проблемы, влияют на ваше решение.

Слова, которые вы используете для определения проблемы, влияют на ваше решение. Какого типа эта проблема? Ее можно классифицировать как проблему мотивации, недостатка умений, проблему социальных установок, общения, технологического процесса, расписания или любых других вроде бы точно определенных категорий. Вы можете вообразить то количество ресурсов, которое можно потерять, выполняя неподходящее решение неточно определенной проблемы?

При таком сценарии проблемы вам нужно перейти на другой уровень, задавая дополнительные вопросы. Вам нужно оказаться на уровне разработки технологического процесса,—системного обзора

функций продажи и производства,—чтобы заметить неспособность каких-то из подсистем реализовывать цели более высокого, организационного уровня (удовлетворять ожидания клиентов по заказам). Процесс задавания вопросов и диагноза переводит вас на нужный уровень анализа, и часто именно новый взгляд на проблему наводит мышление на нужную цель.

Источники проблем

Бывает много разных источников проблем, даже если прослеживать их до наибольшего общего знаменателя. Сначала я познакомлю вас с 12 источниками, которые, как я обнаружил, являются основными причинами многих организационных проблем, а затем предложу вам способы их использования в совещаниях по решению проблем.

Восприятие

Такая проблема бывает там, где деятельность управляется по восприятию требуемого, а не в согласии с тем, что действительно нужно. Возможно, из-за плохих линий общения персонал производит то, что, как они воспринимают, нужно потребителям? Или ожидания по производству и поставке обсуждаются открыто?

Один руководитель унаследовал большой и тактически сложный контракт по обслуживанию компьютеров. При прежнем руководстве этот контракт дошел до очень низких уровней удовлетворения клиентов. Персонал вроде бы напряженно работал, но клиент постоянно выражал озабоченность ужасающими уровнями результатов. Потребовалось шесть месяцев, чтобы превратить этот контракт в один из самых успешных контрактов подразделения по удовлетворенности клиентов и уровню услуг.

Я спросил руководителя, как он достиг таких изменений. Он ответил:

“Это был вопрос восприятия рабочей группы, выполняющей контракт. Нас взяли для того, чтобы руководить услугами, а группа воспринимала, что они должны руководствоваться пожеланиями клиента.”

Тогда я спросил, что он сделал, чтобы изменить это восприятие.

“Я просто объяснил рабочей группе ситуацию. Никто до меня этого не делал. Как только они поняли, что клиент хочет от них принятия роли руководителей, они стали более инициативными, видоизменяя те правила и процедуры, которые мешали повышать результативность. Мы устроили

собрания клиентов для обсуждения проблем организации услуг, вместо того чтобы обосновывать плохие результаты в прошлом, которые стали нормой.”

Группа должна руководствоваться в своей деятельности реальными ожиданиями потребителя, а не восприятием. Деятельность, в которой руководствуются только восприятием—напрасная трата ресурсов в любой организации.

Деятельность, в которой руководствуются только восприятием—напрасная трата ресурсов в любой организации.

Взаимоотношения

В проблемах, вызванных неэффективными взаимоотношениями, много разных движущих сил. Симптомы проблем взаимоотношений проявляются в общем развале общения, и для этого в организационной среде бывают самые разнообразные причины. Я описал только три типа причин, которые иногда вызваны плохой динамикой отношений в организации. Вы, конечно, сможете определить и другие причины в вашей организации.

Недоверие

Современные организации используют мощь группы. Когда рабочей группе дано нужное направление и она хорошо сработалась, она может вырабатывать больше, чем сумма ее частей. Когда группой плохо управляют, она может закрыться и конкурировать с другими группами. Такая ситуация создает недоверие между группами. Доверие—основа для продуктивного общения. Где недоверие, там и некачественное общение, и бесполезно пытаться исправлять что-то еще. Недоверие—это ограничение для потенциала и огромная помеха общению. Когда люди чувствуют, что им не доверяют, они скрывают свои идеи и информацию. Помните ли вы случай, когда вы свободно общались с тем, кому вы не доверяли?

Доверие—основа для продуктивного общения.

Территория

Вы уже знаете, как люди отличаются по способам мышления и схемам поведения, и для этого достаточно понаблюдать поведение по отношению друг к другу двух работающих вместе людей. Один—человек процедуры, который ценит организованный и аккуратный рабочий стол, а другой—человек выбора, мало интересующийся вещами, в общем неаккуратный и менее организованный в обстановке офиса. Когда характеристики поведения противоположны, какие-то ситуации могут приводить к существенным спорам по рабочей обстановке и территории. Если территория ваша, вы можете организовывать ее, как вам нравится. В больших организациях люди иногда считают определенные части территории своими собственными, потому что они долго там работали и вложили туда частичку себя. Территория также может относиться к интеллектуальным и технологическим областям. Я замечал обиду и недостаточное сотрудничество со стороны руководителей, которые считали, что они должны контролировать какую-то часть организации или чьи-то действия.

Ответственность и полномочия

Если взаимодействие между двумя или более подразделениями не дает желаемого результата, может быть полезно исследовать уровни ответственности и полномочий каждой из сторон. Ответственность нужно постоянно согласовывать с меняющимися потребностями организации, и ненужно опираться на одни только письменно зафиксированные обязательства. Всегда должно присутствовать чувство ответственности, которое помогает формировать отношение к работе. Часто проблемы возникают из-за того, что у человека или у группы несоответствующее чувство того, за что они отвечают. Поведение “точно по инструкции” и болезнь “сколько платят, столько и делаю”—классические примеры такой ситуации.

Всегда должно присутствовать чувство ответственности, которое помогает формировать отношение к работе.

Полномочия могут быть препятствием для разрешения проблем взаимоотношений. Даже когда есть хорошее чувство ответственности, может произойти срыв из-за того, что людям не даны соответствующие полномочия. Именно этим мы занимаемся при раскрытии потенциала. *Полномочия и ответственность должны быть сбалансированы.*

Проблемы взаимоотношений часто разветвляются на другие проблемы, так что даже когда вы считаете, что точно определили основную причину, стоит еще позаниматься проблемой и раскрыть ее полнее. Исследования социальных установок, опросники обратной связи и семинары по общению—все это полезные инструменты для обнаружения проблем взаимоотношений.

Планировка работы

В 1912 году Генри Форд впервые использовал и усовершенствовал сборочную линию, для производства “Модели Т”. Такая планировка процесса работы сохранялась больше половины века, и сегодня все еще можно найти много ее примеров. Форд, и многие другие крупные предприниматели, изменили эту базовую планировку, включив в нее технологические изобретения, например кремниевые микросхемы и роботов. К тому же они начали понимать психологию рабочего, и это привело к бригадной форме работы. Недавняя компания по улучшению качества привела к включению контроля качества в технологический процесс, вместо проведения контроля как дополнения в конце производственной линии.

Скорость изменений все увеличивается, и базовую планировку рабочего процесса нужно постоянно оценивать по эффективности. Ре-инжиниринг (пере-проектирование)—это методология для полной перестройки систем работы. Проблемы часто связаны с устаревшими, неполноценными, или несоответствующими системами работы. Это может приводить к проблемам взаимоотношений, когда какой-то из подсистем не удается удовлетворять ожидания своего внутреннего потребителя.

Базовую планировку рабочего процесса нужно постоянно оценивать по эффективности.

Уровни обучения, общения и изменения

В первой главе уже достаточно было сказано о том, как идентичность, ценности, убеждения, способности, поведение и обстановка совместно влияют на результаты, и следовательно, все вместе являются возможными источниками проблем. Эти уровни можно

использовать при групповом решении проблем для раскрытия проблемного пространства, применяя разнообразные точки зрения.

Техники

УПРАЖНЕНИЕ 10

Многочисленные точки зрения

Чем больше точек зрения вы получите на проблему, тем больше информации вы получите о возможной причине. Разветвляющиеся проблемы требуют вмешательства в несколько областей, так что всегда есть опасность, что решения одной стороны проблемы будет недостаточно для получения желаемого изменения. Метод “многочисленных точек зрения” при решении проблем можно видоизменить, включая в него столько разных точек зрения, сколько вы считаете нужным для конкретной проблемы. Я объясню этот метод, используя те типы проблем, которые я упомянул в этой главе.

Разветвляющиеся проблемы требуют вмешательства в несколько областей.

РИСУНОК 12.1

Многочисленные точки зрения

восприятие	взаимоотношения	планировка работы
поток технологического процесса	идентичность	ценности и убеждения
способности	поведение	обстановка

Для большой группы в 20 и больше человек

Каждая клетка таблицы представляет собой комнату с небольшой группой в 3-6 человек. Каждая комната обозначается названием одной из точек зрения на данную проблему. Группы проводят мозговой штурм этой проблемы, оставаясь в рамках данной точки зрения. Каждая группа считает, что проблема “как-будто” именно того типа, который предполагается по данной точке зрения. Через некоторое время группа представляет всей команде результат своего мозгового штурма.

В большинство совещаний по решению проблем входят, максимум, пять или шесть разных точек зрения. Но если проблема достаточно разнообразна и серьезно угрожает организации, можно охватить все девять точек зрения, проводя это упражнение несколько дней и проходя, скажем, три точки зрения за занятие.

Для меньшей группы

Видоизмените ту же идею, назначив каждому участнику группы одну из точек зрения, и посадив их за одним столом. Еще один вариант этого метода—использовать точки зрения мета-программ, то есть схемы работы, содержание деятельности, направление мотивации, уровень активности, направление внимания, вид референции (стандартов), размер частей информации и групповое поведение.

Подсказки

Нужно подробно разъяснить участникам всю эту технику, и это даст каждой из групп основу для мозгового штурма. Нужно дать четкие указания каждой из точек зрения, чтобы не смешивались похожие составные части, например “планировка работы” и “поток технологического процесса”, “поведение” и “способности”.

Стратегия Уолта Диснея

Уолт Дисней был, наверное, одним из самых творческих мыслителей нашего времени. Со своим талантом в создании мультфильмов он преобразовал всю эту индустрию и построил чрезвычайно успешную коммерческую империю. Он был одержим высокими стандартами качества, творчества и совершенства. Его фильмы—это сочетание преувеличенных черт характера, волнующей музыки, сюжетов, основанных на нравах людей, и ярких крайностей в неподвижности и движении, проводящих зрителей через широкий спектр эмоциональных состояний. Среди его самых известных фильмов—“Бемби” (1943), “Пиноккио” (1939), “Остров сокровищ” (1950) и “Белоснежка” (1938), все они и сейчас демонстрируются на экранах во всем мире. Роберт Дилтс, разработчик НЛП с большим опытом, изучил стратегии Уолта Диснея [1] и создал модели, чтобы их могли использовать другие люди. Для создания новых героев, сюжетов и постановок Дисней использовал вполне определенный стиль мышления. Он состоял из трех этапов:

- **Мечтатель**

- **Практик**
- **Критик**

Мечтатель

Этап мечтателя нацелен на воображение, на поиск возможностей в будущем.

Этап мечтателя нацелен на воображение, на поиск возможностей в будущем. С этим образом мышления не связано никаких ограничений, условий и оценок. Это в основном визуальный способ с синтезом звуков и ощущений. Дисней действительно визуализировал симфоническую музыку,—придавая ей форму,—используя музыку как ключ к своей преобладающей визуальной модальности. Физиология, связанная с мечтателем,—это прямая осанка, голова немного откинута вверх, глаза направлены вправо вверх (визуальное конструирование).

Практик

Этап практика связан с тем, “как” осуществить планы,—как выданное мечтателем можно провести в жизнь и реализовать.

Этап практика связан с тем, “как” осуществить планы,—как выданное мечтателем можно провести в жизнь и реализовать. В нем мы не оцениваем и не критикуем, а исследуем альтернативные способы осуществления грез мечтателя. Чтобы быть эффективным практиком, главное—уметь вовлекаться (ассоциироваться) в разные роли, занимать разнообразные точки зрения на тонкие подробности грез мечтателя. В связи с этим может быть полезно заимствовать физиологию каждой роли.

Критик

Этап критика—этап логики и последствий.

Этап критика—этап логики и последствий. Критик ищет проблемы с помощью рамки “а что, если”. Чтобы эффективно критиковать работу мечтателя и практика, критику нужно быть достаточно отстраненным от

ситуации. Критик занят тем, чтобы все получилось как надо. Все должно согласовываться, без никаких неувязок и неоконченных дел.

Это не пессимистическая поза, а ценный вклад в проверку идей и гарантию того, что они будут соответствовать заданным критериям. Критик может быть настолько же творческим, как и мечтатель, определяя недостающую или неподходящую часть плана. Критику нужно постоянно задавать вопрос: “А что, если?”. Физиология критика—поза критической оценки со слегка наклоненной вниз головой и рукой, касающейся лица или подпирающей подбородок.

Использование стратегии

Нужно помнить, что у мечтателя нет монополии на идеи. Это творческий процесс выработки идей, и все этапы в равной степени дают свой вклад в творчество. Без практика и критика идеи мечтателя вряд ли дошли бы до действий. Я объясню два способа использования стратегии Уолта Диснея в дополнение к способу “принятия решений на ходу” из главы 11.

УПРАЖНЕНИЕ 11

Диснеевские позиции восприятия

Для небольших групп

Это упражнение основано на той же концепции пространства, что и в третьей главе, только в нем четыре физических позиции, обозначенных как мечтатель, практик, критик и наблюдатель. Преимущество отведения физического места для каждой из точек зрения в том, что это помогает разделить разные схемы мышления. Я часто оказываюсь на совещаниях, где проблемы, решения и идеи следуют друг за другом без логической мысли и обсуждения. Типичный результат такого беспорядочного спора—замешательство и бездействие. Три диснеевских места в пространстве обеспечивают выделение каждого этапа творческого процесса, а место наблюдателя обеспечивает согласованность их сотрудничества.

РИСУНОК 12.2

Диснеевские позиции восприятия

1 МЕЧТАТЕЛЬ

2 ПРАКТИК

3 КРИТИК

4 НАБЛЮДАТЕЛЬ (МЕТА-ПОЗИЦИЯ)

Шаг 1

Напишите краткое описание ситуации и задач, для которых требуется творчество. Прилагаемый к тексту визуальный образ поможет группе сосредоточиваться на целях, не прерывая состояние для чтения. Картинки можно наблюдать периферийным зрением.

Шаг 2

Разделите людей на четыре группы. Попросите каждую из групп заякорить чистое и сильное состояние для каждой из трех позиций— мечтателя, практика и критика. Если группа не умеет якорить, помогите им выработать наилучшее состояние для каждой из позиций, попросив их вспомнить случай, когда они: а) мечтали, б) были практичны, в) критиковали.

Шаг 3

Вовлекайтесь (ассоциируйтесь) по очереди в каждую из позиций, начиная с мечтателя. Проводите в них столько времени, сколько необходимо, чтобы добиться чистого состояния, прежде чем переходить к следующей позиции. В позиции мечтателя используйте только визуальное воображение, звуки и ощущения. Внутренний диалог ненужен для творчества. В позиции практика, возьмите образы, созданные мечтателем, и переведите их в действия. Вовлекитесь (ассоциируйтесь) в участвующих лиц, чтобы реалистично почувствовать, как на них повлияют выработанные идеи. С позиции критика снова и снова задавайте вопрос: “А что, если?”, пока не преодолеете все возможные проблемы и опасности.

Шаг 4

Перейдите в позицию наблюдателя и рассмотрите весь процесс творчества, происходящий в трех позициях. Заметьте признаки несогласованности (неконгруэнтности), ухода от ситуации и задач.

Шаг 5

Продолжайте переходить из одной позиции в другую, пока не будете удовлетворены выработанными идеями и согласованы (конгруэнтны) с ними.

Вариант для больших групп

Вместо перемещения по позициям восприятия, можно попросить каждую из групп занять одну из точек зрения и передавать информацию следующей группе. Для этого упражнения вам потребуются четыре смежных комнаты. В первой комнате будут мечтатели, задача которых—вырабатывать идеи и передавать их практикам во вторую комнату. Критики в третьей комнате берут идеи у практиков и передают их наблюдателям в четвертую комнату. Наблюдатели не изменяют идей, а дают каждой группе обратную связь по тому, насколько они придерживаются ситуации и задач. Вдобавок им нужно извлекать и передавать качественную информацию о том, что выработала каждая из групп.

Стратегия Эйнштейна

Большинство людей знают об Альберте Эйнштейне по его “теории относительности” ($E=mc^2$). Чтобы прийти к этой формуле, Эйнштейну потребовалось много лет. Самая первая мысль по относительности пришла к нему в возрасте 16 лет, когда он замечтался во время урока математики в школе. Он задал себе вопрос: “Как будет выглядеть мир, если сесть на конец луча света? И если держать в руке зеркало, можно ли будет увидеть свое отражение?”

Эйнштейна считают гением за его вклад в науку. Благодаря исследованиям Роберта Дилтса [2] стали известны творческие стратегии Эйнштейна, которые любой может изучить и использовать. Здесь я хочу дать вам один пример того, как стратегию мышления Эйнштейна можно использовать в процессе группового творчества.

Техника

Эйнштейн предпочитал мыслить образами, а не словами. В чисто визуальном воображении нет тех ассоциаций, значений, правил и структуры, которые есть в словесной речи. Если вы мыслите словами, это уже влияет на качество и количество идей, которые вы можете выработать. Словесный язык полезен, только когда мысли уже выработаны.

Кто-то может сказать, что он не видит картинок, или не воображает визуально. На самом деле эти люди визуализируют, но у них преобладают другие системы представления информации. У деловых людей очень часто встречаются развитая аудиальная система и внутренний диалог. Их часто можно убедить такими словами: “Сейчас я попрошу вас вообразить зеленую обезьяну, играющую в баскетбол с пурпурно-желтым бегемотом. Вы можете это вообразить?” Конечно, они могут. Теперь пора визуализировать.

УПРАЖНЕНИЕ 12

Инструкции к этому упражнению просты. Сначала вам нужны рамки (фрейм) ситуации—несколько слов, описывающих проблему, и возможно, системная диаграмма, на которой показаны границы проблемы. Когда рамки определены, людей инструктируют мыслить только визуальными образами. Им нужно успокоить свой внутренний диалог,—если он будет возникать, пусть они его отключают и сосредоточиваются на образах.

Позвольте воображению овладеть процессом мышления. Может помочь расслабляющая музыка, а дыхание верхней частью груди поможет вызвать визуальную модальность. Предложите им возможность лечь или закрыть глаза—как им удобнее всего. Дайте группе до 20 минут на эту технику. После этого попросите их свободно поделиться друг с другом идеями в группах по 3-5 человек. Когда каждый человек объясняет свои идеи, другие участники группы задают ему вопросы, связанные с восприятием, идентичностью, ценностями и убеждениями. Например, какая идентичность полезнее всего для осуществления этой идеи? Какие ценности и убеждения нужны, чтобы это произошло? Какие восприятия могут создаться у людей в связи с этой идеей?

Результаты можно записать, чтобы оценить их позже. Еще эту технику можно использовать для этапа мечтателя в стратегии Уолта Диснея.

Представление в виде рисунков

В этой технике для поиска идей в глубинах подсознания используется рисование. Консультанты организаций используют рисование для того, чтобы человек раскрыл смысл своего восприятия проблемы. Здесь я объясню, как его можно использовать для раскрытия проблемного пространства.

УПРАЖНЕНИЕ 13

Объясните проблему группе и проведите 20-минутное обсуждение, охватив как можно больше разных точек зрения. Тем самым раскроется разнообразие данной проблемы. Дайте побольше листов бумаги формата A3 и A1, и много ручек разных цветов. Цель в том, чтобы позволить уму свободно мыслить и вообразить, что может быть причиной проблемы. По мере возникновения идей они изображаются на рисунках. Объясните, что нет никаких ограничений в том, что рисовать. Это могут быть рисунки предметов, людей, метафор или абстрактного смысла.

Иногда во время этого упражнения, когда человек сосредоточивается на рисовании, некоторые детали картинки входят в противоречие с субъективными взглядами на ситуацию. Не удивляйтесь, если люди будут настаивать на рисовании трех или больше картинок, потому что они переосмыслили и изменили свои мнения и предположения во время рисования. Когда все закончили рисовать, прикрепите картинки к стене и пусть группа рассмотрит каждую из картин, как будто в картинной галерее. Расслабляющая музыка может помочь людям обдумать идеи, изображенные на рисунках.

После этого проведите открытое обсуждение представленных идей. В этом упражнении часто раскрываются разные восприятия проблемы,—и эти восприятия часто являются частью прорабатываемой проблемы.

Представление в виде моделей

Эта техника похожа на представление в виде рисунков, только для выражения идей используется конструирование или моделирование. Может быть, детские строительные кирпичики, игрушечный конструктор, или пластилин для моделирования. Испробуйте и предложите на выбор несколько материалов для работы. Объясните, что задача не в том, чтобы показать выдающееся мастерство в строительстве, а сконструировать,

построить, слепить или изваять форму, которая представляет собой обсуждаемую проблему.

УПРАЖНЕНИЕ 14

Выполните ту же технику, что и в предыдущем упражнении, начав с краткого обсуждения для исследования разных точек зрения, затем дайте время на изготовление моделей, после этого проведите экскурсию по галерее искусств, и закончите открытым обсуждением. Будьте готовы к неожиданностям во время занятий такого типа. Могут всплыть на поверхность какие-то глубоко укоренившиеся восприятия, убеждения, обиды, вопросы морали и всевозможные вещи, которые до этого были замкнуты в подсознании.

Некоторым организациям может быть трудно хоть немного серьезно воспринять идеи, представленные в этом разделе по инновации. Этого и нужно ожидать, ведь организации, как и люди, находятся на разных стадиях развития, имея свои фильтры восприятия окружающего мира. Для смельчаков у меня есть два совета-предостережения:

1 *Как бы вы ни решили измениться, чтобы стать более эффективным менеджером, обязательно сначала присоединитесь к вашей организации*. Я заметил, что если выводить людей слишком далеко из их зоны удобства, они бунтуют. Это одна из причин, по которым нам всем трудно реализовать свой настоящий потенциал. Если вы собираетесь привести людей к чему-то лучшему, важно присоединиться к ценностям и убеждениям организации. Радикальные и немедленные изменения могут смущать и отталкивать людей. Сохраняйте раппорт (взаимопонимание).

2 *Что бы вы ни решили делать—поверьте в это в полном объеме*. Будьте полностью конгруэнтны (согласованы) в ваших целях, намерениях и поведении. Вялая попытка, поддержанная шатким убеждением, не приведет вас туда, куда, как вам кажется, вы хотите попасть. Если есть несогласованность, не предпринимайте действий, пока не разберетесь с ней.

> *Я не могу стоять на месте. Мне нужно исследовать и экспериментировать. Я вечно недоволен своей работой. Меня возмущают ограничения собственного воображения.*
>
> Уолт Дисней

(1901-66)

Американский мультипликатор и режиссер

Эпилог

К сожалению, в жизни организаций часто встречается несправедливое отношение одного человека к другому из-за предположений о его поведении. То, насколько часто плохая осведомленность, слабая острота восприятий и общее непонимание людей вызывают изменения к худшему в жизни людей, должно беспокоить лидеров бизнеса. Талант может существовать незамеченным в джунглях, где статус и власть ценятся больше вклада в работу и способностей.

Процесс перехода от культуры джунглей к культуре обучения и развития начинается с уменьшения пробела в знаниях бизнес-менеджеров о процессе человеческого общения. Этому процессу можно легко научиться, практиковать его и использовать не только для обогащения коммерческих организаций, но и для улучшения качества жизни их сотрудников и всех людей вообще.

Недавно меня пригласили посетить презентацию группы молодых инженеров, которые работали над решением вопроса, как держать свое рабочее место в чистоте и порядке. Они организовали кружок качества, чтобы вместе прорабатывать проблемы. Первоначальные попытки введения инструкций “убери за собой” были недолговечны, но инженеры были настойчивыми и придумали несколько новых идей. Через две недели они одолели эту проблему. Их решение было разработано на основе трех необходимых компонентов—образование, участие и приверженность. Возможно, само решение и не было чем-то сногсшибательным, но процесс, в ходе которого оно было создано, искренне обнадеживает. Эта команда будет продолжать решать проблемы, потому что они обнаружили для себя процесс человеческого общения, от которого они получают удовольствие. К тому же это продуктивно, менеджеры поддерживают и поощряют это, оно дает желаемые результаты, и улучшает условия работы.

У молодого менеджера, ответственного за рождение этого процесса, впереди великолепная карьера. Он понимает и осознает уникальный потенциал каждого отдельного человека. Его вклад в бизнес основан не на модели менеджмента “побыстрее, скорее, сейчас”, а на создании обстановки, в которой люди могут реализовать свои творческие

способности и достигать большего, чем просто количественные результаты. Заказчики очень довольны, затраты сведены к минимуму, и финансовые показатели улучшаются последние 12 месяцев. Это то мышление и поведение, которому организациям нужно подражать как образцу.

На страницах этой небольшой книги вы исследовали предмет технологии ума и тела—предмет, которым занимаются все больше и больше профессионалов в самых успешных организациях. Людей, которые понимают, что нужно для того, чтобы быть эффективным менеджером в век информации,—браться за трудную задачу, сложную и разветвленную,—нужно прежде всего знать, что ум это бесконечный ресурс, который после двух миллионов лет эволюционного существования на этой планете все еще во многом не используется.

Вы будете иногда встречаться с людьми, которые будут вас чем-то удивлять—возможно, вас восхитит развитое мастерство творческой мысли, решения проблем, преподавания, бухгалтерского учета, чтения, создания команд, выступлений, или руководства международными предприятиями. Вы можете научиться и освоить это умение с заметной легкостью и мастерством, и первый шаг к этому—*научиться тому, как учиться.* Когда вы овладеете этим, останется мало ограничений на доступные вам умения.

Эта книга была посвящена тому, как менеджеры могут научиться учиться. Брался каждый из компонентов вашей нейрологии, и с помощью этих компонентов объяснялся процесс общения и программирования, чтобы вы смогли начать достигать больше ваших желаемых результатов. Помните—*чтобы научиться, нужно выйти за грань того, что вы уже знаете!* Если вы неловко себя чувствуете за этой гранью, теперь вы знаете, как встроить сильный фактор удобства в этот опыт—прямо сейчас.

Вот простой путеводитель, который поможет вам практиковать НЛП. Он состоит из трех простых шагов:

1. **Разработайте хорошо сформированные и экологичные желаемые результаты.**
2. **Используйте остроту восприятий, чтобы получать обратную связь.**
3. **Будьте гибким, чтобы изменяться в соответствии с получаемой обратной связью.**

Счастливого пути

Глоссарий терминов НЛП

(сокращенный)

Сигналы доступа (Accessing cues)
Тонкие детали поведения, которые указывают на то, какая используется система представления информации. Это обычно движения глаз, тон и темп речи, поза тела, жесты и манера дыхания.

Рамка "Как-будто" ("As-if" frame)
Это те случаи, когда вы притворяетесь, что некоторое событие уже произошло, и тогда, считая, что оно "как будто" случилось, поощряете творческое решение проблемы путем мысленного преодоления очевидных препятствий в направлении к желаемому решению.

Аналоговый (Analog)
С оттенками смысла, в противоположность цифровому, с дискретным (да/нет) смыслом. Например, аналоговые часы с часовой и минутной стрелками.

Аналоговая маркировка (Analog marking)
Использование тона голоса, языка тела, жестов и т. д. для того, чтобы выделять ключевое слово в предложении или особенно важную часть своей презентации.

Якорь (Anchor)
Любой стимул, который связан с конкретной реакцией. Якоря могут возникать естественным образом, и их можно устанавливать намеренно, например, звонить в звонок, чтобы привлечь внимание, или делать это тоньше, например стоя в определенном месте при ответе на вопросы.

Якорение (Anchoring)
Процесс связывания внутренней реакции с каким-то внешним спусковым механизмом (аналогично с классической выработкой условных рефлексов) для того, чтобы можно было быстро, и иногда скрытно, снова вызвать реакцию. Якорение может быть визуальным (например, жестами

рук), аудиальным (с помощью определенных слов и тона голоса), и кинестетическим (например, прикоснуться к руке или положить руку на плечо). Условия якорения:

- интенсивность и чистота переживания;
- временная привязка к пику переживания;
- точность воспроизведения якоря.

Ассоциированное состояние (Associated state)
Когда человек, например в своем воспоминании, видит собственными глазами, слышит то, что слышал тогда, и ощущает ощущения, как будто он действительно там находится.

Аудиальный (Auditory)
Относящийся к слуху или органам слуха.

Обратное прослеживание (Backtrack)
Сделать обзор или подытожить, используя ключевые слова и интонации другого человека, или на презентациях, очень точные выводы, используя те же ключевые слова с тем же тоном голоса.

Поведение (Behavior)
Конкретные физические действия и реакции, с помощью которых мы взаимодействуем с людьми и окружающей обстановкой.

Гибкость поведения (Behavioral flexibility)
Способность видоизменять свое поведение, чтобы получать, или обеспечивать, какой-то ответ от другого человека. Гибкость поведения может быть связана с развитием целого спектра реакций на любой данный стимул, в противоположность привычным, и следовательно ограничивающим, реакциям, которые могут сдерживать потенциал успеха.

Убеждения (Beliefs)
Обобщения, которых человек придерживается насчет

(1) причин
(2) смысла, и
(3) границ в

- окружающем мире,
- своем поведении,
- своих способностях, и
- своей идентичности.

Убеждения действуют на другом уровне, чем конкретная реальность, и служат для того, чтобы направлять и интерпретировать наши восприятия реальности, при этом часто связывая их с нашими критериями или системами ценностей. Убеждения известны тем, что их трудно изменить с помощью обычных правил логики или рационального мышления.

Калибровка (Calibration)
Процесс чтения подсознательных, невербальных реакций другого человека во время взаимодействия, с помощью определения по наблюдаемым сигналам поведения человека его определенной внутренней реакции.

Разбивка на части (Chunking)
Организация в более крупные части или дробление на более мелкие части какого-то переживания. Укрупнение связано с переходом на более общий, более абстрактный уровень информации. Дробление связано с переходом на более конкретный и подробный уровень информации. Горизонтальное перемещение связано с нахождением других примеров на том же уровне информации.

Конгруэнтность (Congruence)
Когда все внутренние убеждения, стратегии и поведение человека полностью согласованы и ориентированы на достижении желаемой цели. Слова, голос и язык тела передают одно и то же сообщение.

Контекст (Context)
Рамки, окружение конкретного события. Эти рамки часто определяют интерпретацию данного переживания или события.

Критерии (Criteria)
Ценности или стандарты, которые человек использует для принятия решений и оценок окружающего мира. Каждый критерий состоит из многих элементов, сознательных и подсознательных. Задается вопрос: "Что важно в ...?"

Глубинная структура (Deep structure)
Сенсорные карты (и сознательные, и подсознательные), которые человек использует для того, чтобы организовывать и направлять свое поведение.

Пропуск (Deletion)
Одна из трех общих закономерностей в том, как человек моделирует мир; процесс, в ходе которого отдельные части мира исключаются из созданного человеком представления. В языковых системах пропуск—это трансформационный процесс, в ходе которого какие-то части глубинной структуры удаляются, и следовательно, не отображаются в поверхностной структуре.

Цифровой (Digital)
С дискретными (да или нет) значениями, в противоположность аналоговому, в котором есть оттенки смысла.

Диссоциированное состояние (Dissociated state)
Когда человек, например в своем воспоминании, со стороны смотрит на свое тело в ситуации, и при этом не переживает тех чувств, которые бы он испытывал, если бы действительно был там.

Искажение (Distortion)
Одна из трех общих закономерностей в том, как человек моделирует мир; процесс, в ходе которого отношения между разными частями модели представляются не так, как отображаемые отношения.

Даун-тайм (Down-time)
Состояние, в котором все сенсорные каналы приема информации обращены вовнутрь.

Экология (Ecology)
Исследование влияния отдельных действий на большую систему.

Выявление (Elicitation)
Обнаружение и определение конкретных внутренних процессов.

Окружающая обстановка (Environment)

Внешний контекст, в котором происходит наше поведение. То, что мы воспринимаем как находящееся "вовне" нас. Это не часть нашего поведения, а то, на что мы должны реагировать.

Глазные сигналы доступа (Eye accessing cues)
Движения глаз в определенных направлениях, которые указывают на визуальный, аудиальный или кинестетический способ мышления.

Рамка (Frame)
Набор контекстов или способов восприятия чего-либо, например в рамке желаемого результата, рамке обратного прослеживания, и т. д.

Подстройка будущего (Future pacing)
Процесс внутренней тренировки своих действий в будущей ситуации для того, чтобы желаемое поведение происходило естественно и автоматически.

Обобщение (Generalization)
Одна из трех общих закономерностей в том, как человек моделирует мир; процесс, в ходе которого какое-то переживание становится представлением целой категории переживаний, в которую оно входит.

Иерархия (Hierarchy)
Организация вещей или идей, при которой более важным идеям придается определенный ранг, основанный на том, насколько они важны.

Идентичность (Identity)
Наше чувство того, кто мы такие. Наше чувство идентичности организует наши убеждения, способности, и поведение в единую систему.

Неконгруэнтность (Incongruence)
Такое состояние, когда что-то вас сдерживает, вы не полностью уверены в результате, и тогда внутренний конфликт может проявляться в вашем поведении.

Намерение (Intention)
Цель, желаемый результат действий.

Внутреннее представление (Internal representation)

Структуры информации, которые мы создаем и храним в своем уме в виде сочетаний образов, звуков, ощущений, запахов и вкусов. Тот способ, которым мы сохраняем и кодируем наши воспоминания.

Кинестетический (Kinesthetic)
Относящийся к ощущениям тела. В НЛП термин "кинестетический" используется для обозначения всевозможных ощущений, включая тактильные (осязательные), висцеральные (внутренних органов), и эмоциональные.

Ведение (Leading)
Изменение своего собственного поведения в режиме раппорта, необходимого для того, чтобы другой человек следовал за вами.

Ведущая система (Lead system)
Та система (визуальная, аудиальная, кинестетическая), в которой ведется поиск информации для того, чтобы ввести ее в сознание.

Логические уровни (Logical levels)
Внутренняя иерархия, в которой каждый следующий уровень психологически шире и оказывает большее воздействие. В порядке важности (от высокой до низкой) это такие уровни:

(1) духовный,
(2) идентичность,
(3) убеждения и ценности,
(4) способности,
(5) поведение, и
(6) окружающая обстановка.

Карта реальности (Map of reality)
Модель мира. Уникальное представление о мире каждого человека, построенное из его индивидуальных восприятий и индивидуального опыта.

Подстройка (Matching)
Заимствование деталей поведения другого человека с целью усиления раппорта.

Мета (Meta)
Слово, взятое из греческого языка и означающее "после, за, через".

Мета-модель (Meta-model)
Модель, разработанная Джоном Гриндером и Ричардом Бэндлером, которая определяет те категории лингвистических шаблонов, которые могут быть проблематичными или неоднозначными. Мета-модель основана на трансформационной грамматике и определяет часто встречающиеся искажения, пропуски и обобщения, которые делают неясной глубинную структуру, первоначальный смысл. В мета-модели есть проясняющие вопросы, которые восстанавливают первоначальный смысл сообщения. Мета-модель восстанавливает связь языка с опытом, и ее можно использовать для сбора информации, прояснения значения, определения ограничений, и расширения свободы выбора.

Метапрограммы (Meta programs)
Уровень умственных программ, которыми определяется то, как мы классифицируем, разбиваем на части наш опыт и ориентируемся в нем. Наши метапрограммы более абстрактны, чем стратегии мышления, и определяют наш общий подход к какому-то вопросу, а не детали процесса мышления.

Метафора (Metaphor)
Способ иносказательного мышления о ситуации или явлении, например притчи, аллегории и аналогии.

Милтон-модель (Milton Model)
Противоположность мета-модели, в которой искусственно туманные шаблоны речи используются для того, чтобы присоединиться к опыту другого человека и извлечь бессознательные ресурсы. Основана на речи, которую использовал Милтон Эриксон.

Отзеркаливание (Mirroring)
Подстройка к некоторым частям поведения другого человека.

Расстройка (Mismatching)
Использование шаблонов поведения, отличающихся от шаблонов другого человека, разрыв раппорта с целью изменения направления, прерывания, или завершения встречи или разговора.

Модель мира (Model of the world)
Внутреннее представление человека о состоянии мира.

Моделирование (Modeling)
Процесс наблюдения и составления схемы успешного поведения других людей. Сюда входит определение параметров поведения и физиологии, убеждений и ценностей, внутренних состояний и стратегий.

Невербальный (Non-verbal)
Несловесный. Обычно имеется в виду аналоговая часть нашего поведения, например тон голоса или другое внешнее поведение.

Результаты (Outcomes)
Цели или желаемые состояния, которые человек или организация стремится достичь.

Присоединение (Pacing)
Метод, который специалисты по общению используют для того, чтобы быстро налаживать раппорт, подстраиваясь определенными элементами своего поведения к элементам поведения собеседника. Подстройка или отзеркаливание поведения.

Части (Parts)
Метафорический способ обсуждения независимых программ и стратегий поведения. Программы или "части" часто приобретают личностные черты, по которым их можно определять.

Фильтры восприятия (Perceptual filters)
Уникальные идеи, опыт, убеждения и язык, которые формируют нашу модель мира.

Позиция восприятия (Perceptual position)
Определенная точка зрения или взгляд на что-либо. В НЛП есть три основных позиции, которые можно занимать, воспринимая определенный опыт. Первая позиция—это восприятие происходящего через наши собственные глаза, ассоциированно, с точки зрения первого лица. Вторая позиция—это переживание происходящего в роли другого человека. Третья позиция—это отстраненное восприятие отношений между "собой" и "другими" с диссоциированной точки зрения.

Физиология (Physiology)
То, что относится к физической части личности.

Проблемное пространство (Problem space)
Проблемное пространство определяется и физическими, и не-физическими элементами, которые создают или вносят вклад в проблему. Решения возникают в "проблемном пространстве" ресурсов и альтернатив. Для того, чтобы можно было выработать подходящее решение, пространство решений должно быть шире проблемного пространства.

Процесс и содержание (Process and content)
Содержание—это то, что делается, а процесс—то, как это делается. То, что вы говорите—содержание, а то, как вы это говорите—процесс.

Предикаты (Predicates)
Основанные на восприятиях слова, которые указывают на использование той или иной системы представления информации.

Предпочитаемая система (Preferred system)
Система представления информации, которую данный человек чаще всего использует, когда сознательно мыслит, и организует свой опыт.

Предпосылка (Presupposition)
Исходные подразумеваемые предположения, которые необходимы для того, чтобы представление информации имело смысл. В языковых системах, это то предложение, которое должно быть истинным, чтобы какое-то другое предложение имело смысл.

Раппорт (Rapport)
Построение доверия, гармонии и сотрудничества во взаимоотношениях.

Вопрос о соответствии (Relevancy challenge)
Вопрос о том, в чем данное утверждение или поведение помогает достичь желаемого результата.

Системы представления информации (Representational systems)
Пять чувств: зрение, слух, прикосновение (ощущение), запах и вкус.

Опорная структура (Reference structure)
Итог всего опыта жизни человека. Это также самое полное представление информации, из которого извлекаются представления

отдельных систем. Например, глубинная структура выступает в роли опорной для поверхностной структуры.

Ресурсы (Resources)
Любые средства, которые могут быть задействованы для достижения желаемого результата: физиологи, состояния, мысли, стратегии, переживания, люди, события или вещи.

Ресурсное состояние (Resourceful state)
Неврологическое и физическое состояние человека в целом, когда он чувствует себя обладающим ресурсами.

Острота восприятий (Sensory acuity)
Приобретение умений замечать более тонкие и более полезные отличия в воспринимаемой информации.

Описание, основанное на восприятиях (Sensory-based description)
Информация, которую можно непосредственно наблюдать и проверять с помощью органов чувств. Есть разница между фразой "Губы растянуты, видны некоторые зубы, и уголки рта приподняты", и "Она счастлива", то есть интерпретацией.

Вторая позиция (Second position)
Состояние, в котором воспринимаешь мир с точки зрения другого человека, и таким образом понимаешь его реальность.

Состояние (State)
Все в целом умственные и физические процессы, на основе которых действует человек. Состояние, в котором мы находимся, влияет на наши способности и интерпретацию опыта.

Возбуждение-реакция (Stimulus response)
Связь между опытом и последующей так называемой реакцией. Естественный процесс обучения, который продемонстрировал Иван Павлов, сопоставив звучание звонка и выделение слюны у собак.

Стратегия (Strategy)
Набор определенных умственных и поведенческих шагов для достижения конкретного результата.

Сортировать (Sort)
Компьютерный термин, который означает реорганизовывать или фильтровать информацию в процессе реорганизации.

Субмодальности (Sub-modalities)
Особые сенсорные качества, воспринимаемые каждым из органов чувств. Например, в число визуальных субмодальностей входят цвет, форма, движение, яркость, глубина, и т. д.; в число аудиальных субмодальностей входят громкость, высота звука, темп, и т. д.; в число кинестетических субмодальностей входят давление, температура, текстура поверхности, местоположение, и т. д.

Поверхностная структура (Surface structure)
Слова или речь, которые используются для описания или замены первичных сенсорных представлений, хранящихся в мозге.

Взмах, техника (Swish pattern)
Основанный на использовании субмодальностей прием НЛП, который программирует ваш ум двигаться в новом направлении. Он очень эффективен для изменения привычек или нежелательного поведения на новые конструктивные способы действий.

Системный (Systemic)
Относящийся к системам. Рассмотрение связей и последствий во времени и пространстве, а не в виде линейных причин и следствий.

Третья позиция (Third position)
Когда вы наблюдаете себя и других.

Линия времени (Timeline)
Способ, с помощью которого мы храним картинки, звуки и ощущения нашего прошлого, настоящего, и будущего.

Интонационная маркировка (Tonal marking)
Использование своего голоса для выделения важности определенных слов.

TOTE (TOTE)
Модель, разработанная Миллером, Галантером и Прибрамом. Этот термин обозначает последовательность "Проверка- Действие- Проверка- Выход”,

которая описывает базовый цикл обратной связи, который используется для управления поведением в целом.

Транс (Trance)
Измененное состояние сознания, когда внимание направлено внутрь и сосредоточено на незначительном количестве стимулов.

Аптайм (Uptime)
Состояние, в котором все внимание и чувства обращены вовне.

Ценности (Values)
То, что для нас ценно и что направляет наши действия.

Визуальный (Visual)
Имеющий отношение к зрению или органам зрения.

Визуализация (Visualization)
Процесс наблюдения образов в своем уме.

Голосовые особенности (Voice quality)
Второй по важности канал общения и воздействия. Исследования показывают, что он дает 38 процентов всего воздействия сообщения.

Литература

Введение

1. Pedler, Burgoyne and Boydell, *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, McGraw Hill (1991).

2. Bandler and Grinder, *Frogs into Princes*, Real People Press, (1979).

Гриндер Д., Бэндлер Р.
Из лягушек—в принцы. Нейро-лингвистическое программирование / Под ред. С. Андреаса.—Воронеж: НПО “МОДЭК”, 1994.

Вступление

1. Tom Peters, *Thriving on Chaos—Handbook for a Management Revolution*, Pan Books, (1987).

Глава 1

1. Ashby W Ross, *Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall Ltd, London, 1956.

2. Bateson G, *Steps to an ecology of mind*, Ballantine Books, NY, 1972.

3. Semler R, *Maverick*, Warner Books.

4. Dilts R, *Changing belief systems with NLP*, Meta Publications, 1990.

Дилтс Р. Изменение убеждений с помощью НЛП—М.: Независимая фирма “Класс”, 1997.

Глава 2

1. Miller G, *The magic number seven plus or minus two*, 1956.

Глава 4

3. Peter Senge, *The Vth Discipline*, Doubleday; 1990.

Глава 5

1. Eric Jensen, The Learning Brain, Turning Point Publishing; 1994.

2. Tad James, *Timeline therapy and the basis of personality*, Meta Publications; 1988.

Глава 6

1. Douglas McGregor, *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, 1960.

Глава 8

1. Grinder, Bandler and DeLozier*, Patterns of the hypnotic techniques of Milton H. Erickson, MD, Vols I and II,* Meta Publications, 1975, 1976.

Глава 9

G Miller, E Galanter, K Pribram, *Plans and the Structure of Behavior*, Holt, Rhinehart and Winston; 1960.

Глава 11

1. Victor Serebriakoff, *The Mammoth Book of Puzzles*, Robinson Publishing; 1992

2. Robert B. Dilts, *Strategies of Genius, vol. 2*, Meta Publications; 1994

3. Robert B. Dilts, *Strategies of Genius, vol. 1,* Meta Publications; 1994

4. Eric Jensen, *The learning brain*, Turning Point Publishing, 1994

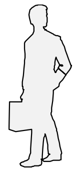
Глава 12

1. Robert B. Dilts, *Strategies of Genius.*

2. Robert B. Dilts, *Strategies of Genius, Volume II.*

[illegible]

Òðåíèíã - öåíòð



[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

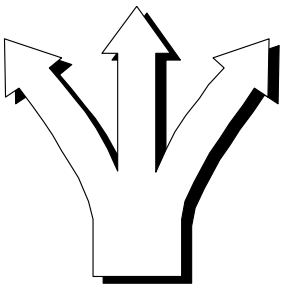
[illegible]

[illegible]

Обучение проводят специалисты, прошедшие европейскую подготовку и имеющие богатый практический опыт обучения.

В процессе обучения используются современные методы тренинга, которые способствуют формированию активного интереса слушателей (деловые игры, инновационный поиск, наглядные материалы и другое). Тренинг проходит в малых группах (10 - 18 человек). Благодаря этому, пройдя обучение, слушатели готовы применять полученные знания на практике.

Программа тренингов ориентирована на конкретную специфику работы слушателей. По желанию участникам тренинга предоставляются методические материалы.



252034, г. Киев, а/я 298-9

Т р е н и н г - ц е н т р

Тел. (044) 224-73-23

E-mail: dimitri@quanta.kiev.ua

Вы можете заказать дополнительную информацию по следующим темам:

- Воздействие метапрограмм
- Моделирование мастерства
- Консультации по обоснованности идей и решений
- НЛП для тренеров и специалистов по развитию бизнеса
- Мастерство общения НЛП для бизнеса
- Организационные преобразования
- Тренинг по менеджменту
- Тренинг корпоративных продаж
- Личное развитие
- Индивидуальные тренинги

Обращайтесь по адресам:

(материалы на русском языке)

Дмитрий Ивахненко
Тренинг-центр “PRO”
Украина, 252034, г. Киев, а/я 298-9
Тел. (044) 224-7323
Email: dimitri@quanta.kiev.ua

(материалы на английском языке)

David Molden, Creative Director,
CPS International Ltd., Creative Human Resource Consultants,
Chestnut Farm, Frodsham, Cheshire, WA6 6XN, UK.
Tel: +44 1928 734333
Fax: +44 1928 739717
Email: innovate@cpsinter.com
Internet: www.cpsinter.com